



การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ
ของกรุงเทพมหานคร



ปริญญาโท
ของ
ดิเรก ภูประดิษฐ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน

ตุลาคม 2554

การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ
ของกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน

ตุลาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ
ของกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน

ตุลาคม 2554

ดิณะ ภูประดิษฐ์. (2554). การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท วท.ม. (วิทยาการการประเมิน).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :
รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย, อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา.

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยใช้รูปแบบการประเมินแบบ CIPP 4 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยนำเข้าของงาน กระบวนการทำงาน และผลของการดำเนินงาน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การใช้แบบสำรวจ การจดบันทึก และการสังเกตการณ์ เครื่องมือที่สร้างขึ้นมี 6 ชนิด ได้แก่ แบบวิเคราะห์ความสอดคล้อง แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ และแบบสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา ระยะเวลาการเก็บข้อมูลประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 - 30 เมษายน 2554

ผลการวิจัยพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมของงาน เป้าหมายของการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครและนโยบายของกรุงเทพมหานครทุกประเด็นการประเมิน แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน การประเมินด้านปัจจัยนำเข้าของงานงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานแต่อัตราการให้ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเหมาะสม และบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันมีปริมาณเพียงพอ

ด้านกระบวนการดำเนินงานพบว่า การดำเนินงานด้านการส่งเสริมความรู้ในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีกระบวนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม สำหรับด้านผลของการดำเนินงานพบว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงด้านจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาสอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ แต่ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงด้านจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษามีน้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนทุนการศึกษาที่กำหนดไว้ และจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนถึงสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนมีน้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนข้าราชการที่ต้องชดใช้ทุนทั้งหมด

THE EVALUATION OF THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION'S WORK ON
DOMESTIC EDUCATION PROMOTION FOR EMPLOYEES



Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the
Master of Science Program in Evaluation Methodology
at Srinakharinwirot University

October 2011

Deena Bhupradit. (2011). The Evaluation of the Bangkok Metropolitan Administration's Work on Domestic Education Promotion for Employees. Master thesis, M.S. (Evaluation Methodology). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Commintee : Assoc. Prof. Dr.Somson Wongyunoi, Dr.Rachan Boonthima.

This study aims to evaluate the operations in the Bangkok Metropolitan Administration's Work on Domestic Education Promotion for Employees, which are in charge of the Domestic Knowledge Promotion Sector of The BMA Training and Development Institute. The study was designed by adapting the CIPP Model of evaluation, which focused on 4 aspects of evaluation included: context, input, process and product. Interviewing, note-taking, population survey, observations, checklists, and documentary studies were used in data collection, divided in 6 types of tools: consistent analysis form, case study note form, workload note form, oral questionnaire, procedure checklists, and customer questionnaire. The data collection period was about 6 months from the date of November 1, 2010 - April 30, 2011.

The results show that in assessing of the work context, the goals of the operations matched with the master plans and the policies of the BMA, but did not comply with the requirements of business units. Evaluation of the input, including budget, time, and staffs which were spent for the operation, shows that the overall budget and the number of staffs are enough for performing, and the duration of the operation as a whole is appropriate. But in micro perspective, the rate of funding for individual officers is not enough and time determined for some processes is not appropriate compared to the realities of work.

Process evaluation found that, according to the regulations and the high level of the customers' opinion, the implementation has been appropriately done at every steps. Product evaluation found that the actual operating results are not consistent with the results given, in a number of officers who have been granted to study compared with the number required, and in a number of officers who worked for the BMA until the end of time required compared with a number of officers who were granted to study. Only a number of officers who graduated compared with a number of officers who were granted to study that are consistent with the expected results.



ปริญญาโทฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ประเภท Grad 2
ประจำปีงบประมาณ 2554
จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญาโท
เรื่อง
การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของ
กรุงเทพมหานคร
ของ
ดิฉัน ภูประดิษฐ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนากุล)

วันที่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2554

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสม)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทิวรรณ ไพร์ศักดิ์โสภณ)

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย ประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท ที่ได้กรุณาให้คำชี้แนะและคำสั่งสอนที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพื่อกล่อมเกลาคิดความอ่านของผู้วิจัยในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนระหว่างการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วิทยาการการประเมิน) ที่ผ่านมา รวมทั้ง ดร.ราชนันท์ บุญธิมา คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสม รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ พิรศักดิ์โสภณ คณะกรรมการสอบปริญญาโท และคณาจารย์ในหลักสูตรทุกท่าน ผู้ซึ่งดำรงตนเป็น 'ครู' ผู้เปี่ยมล้นด้วยความเมตตา กรุณา ปราณี และความห่วงใยต่อศิษย์ ผู้วิจัย สำนึกในพระคุณนี้อย่างสูง และจะใช้ความระลึกนี้เป็นแรงผลักดันในการทำงาน และทำหน้าที่ของตน ในสังคมให้มีคุณค่า สมกับที่ได้เป็นศิษย์ของครูทุกท่านในสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา และเป็นศิษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อันเป็นสถานศึกษาที่รักและผูกพัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่ของสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยาทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้วิจัยและเพื่อนร่วมชั้น ในทุกสถานการณ์มาตลอดระยะเวลา 5 ปี ขอกราบเท้าพ่อและแม่ ซึ่งให้ความรัก ความห่วงใย และคำสั่งสอน อย่างจะหาจากที่อื่นมิได้ ขอขอบคุณน้องสาว บุพการี ญาติมิตร คนรัก เพื่อน พี่ น้อง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ และฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ที่ได้เข้าใจและอยู่เคียงข้างในช่วงเวลาที่ยากลำบาก ประสบการณ์ที่ได้สัมผัสบุคคลเหล่านี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อคิดค้นอื่นนอกเหนือจากผลที่ได้จากการวิจัย นั่นคือความเข้าใจในความหมายของคำว่ามิตร

คุณค่าใด ๆ ที่การศึกษาครั้งนี้พึงมี ผู้วิจัยขออุทิศเพื่อระลึกถึงคุณอาภิยา เทอดสกุลบัณฑิต ซึ่งครั้งหนึ่งเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศและเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัย แม้ว่าจะเป็นระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก แต่ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน อาจารย์ทิวรรณ บุญมาศ ญาติผู้ใหญ่ที่เมื่อครั้งยังมีชีวิตอยู่ ได้คอยกระตุ้นและติดตามความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานและการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งโดยลักษณะนิสัยก็เป็นผู้ที่มีความเป็น 'ครู' ที่เข้มข้มยิ่ง และเพื่อนร่วมชาติทุกท่านที่ได้เสียสละชีวิตและความสุขความสบาย เพื่อพิทักษ์รักษาอธิปไตยของแผ่นดินและชีวิตผู้คนในจังหวัดยะลา บัตตานี และนราธิวาส ตลอดระยะเวลาเกือบทศวรรษมาแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ความเสียสละนี้ควรได้รับการยกย่องและกล่าวถึงให้มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา.

ดีนะ ภูประดิษฐ์

สารบัญ

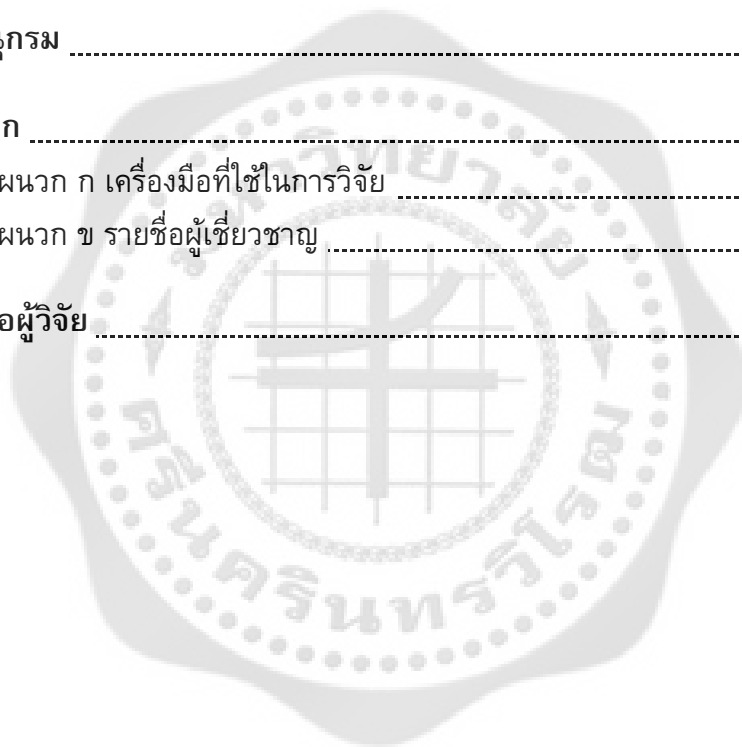
บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล	7
ความหมายของการประเมินผล	7
ประเภทของการประเมิน	8
รูปแบบของการประเมิน	9
ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร	25
หน่วยงานที่รับผิดชอบและอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน	25
กระบวนการทำงาน	28
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	41
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	52
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	52
ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	54
การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาบุคคล	55
การประเมินความจำเป็นในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	57
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพองค์กรและบุคลากร	59
การประเมินองค์กรตามแนวคิด McKinsey's 7-S	59
การประเมินศักยภาพบุคลากรตามแนวคิดของ Ludlow และ Panton (1991)	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม	63

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
กรอบการประเมิน	68
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	73
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	73
แบบวิเคราะห์ความสอดคล้องด้านสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	74
แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา	75
แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน	76
แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศ	77
แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของ ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ	79
แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	79
การรวบรวมข้อมูล	80
ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร	81
ข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	81
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	82
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	84
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
ข้อมูลด้านข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	84
ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Context)	89
ข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)	98
ข้อมูลด้านกระบวนการทำงาน (Process)	111
ข้อมูลด้านผลของการดำเนินงาน (Product)	118
สรุปผลการประเมินตามรูปแบบ CIPP	120
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	123
สรุปผลการวิจัย	123
ความมุ่งหมายของการวิจัย	123

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
วิธีดำเนินการวิจัย	123
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	124
อภิปรายผลการวิจัย	127
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	134
บรรณานุกรม	136
ภาคผนวก	140
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	141
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	155
ประวัติย่อผู้วิจัย	157



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 วิธีการเก็บข้อมูลการประเมินตามรูปแบบ CIPP 2003	22
2 ปฏิทินการทำงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ	40
3 เนื้อหาของแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2544 - 2553	45
4 อัตราการให้ทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรแก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร	51
5 ความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม	56
6 ระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น	58
7 กรอบการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร	69
8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	73
9 ข้อมูลสภาพทั่วไปของข้าราชการผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ที่ใช้เป็นกรณีศึกษา	85
10 ข้อมูลสภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษา เพิ่มเติมในประเทศที่ให้สัมภาษณ์	87
11 ข้อมูลสภาพทั่วไปของข้าราชการผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ที่ตอบแบบสอบถาม	88
12 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานกับแผนงานหลัก ของกรุงเทพมหานคร	90
13 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานกับ นโยบายของกรุงเทพมหานคร	93
14 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานกับ ความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน	95
15 งบประมาณด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศที่กำหนด เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ดำเนินการจริง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553	99
16 จำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาโดยใช้งบประมาณ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามการแจ้งรายการ ค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการศึกษา	100

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17	ระยะเวลาในการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 เปรียบเทียบกับปฏิทินงานที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน 103
18	กรณีศึกษาข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในขั้นตอนการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน 105
19	กรณีศึกษาข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในขั้นตอนการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน 106
20	เนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศในด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 108
21	จำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง เปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากเนื้อหาและปริมาณงานระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 110
22	สภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกับขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนด 111
23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในประเทศ เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน 116
24	จำนวนทุนที่กำหนดไว้ จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษา จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษา และจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานชดใช้ทุนจนครบกำหนด 119
25	สรุปผลการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ 4 ด้าน ตามรูปแบบ CIPP 121

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 วงจรชีวิตของโครงการ	7
2 รูปแบบการประเมินโครงการของครอนบัค	11
3 รูปแบบโครงสร้างทางการประเมินของแฮมมอนด์	12
4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานตามแนวคิดของโพรวีส	13
5 แบบจำลองของไทเลอร์ (Tyler's Goal Attainment Model)	15
6 รูปแบบเคทีเนนซ์ของสเตก (Stake's Countenance Model)	16
7 ภาพสรุปประเด็นการประเมินตามรูปแบบ CIPP 2003	21
8 สายการบังคับบัญชาของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	27
9 ความเชื่อมโยงกันของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อแผนส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศ	42
10 แผนระดับต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ	43
11 การประเมินองค์กรตามแนวคิด McKinsey's 7-S	59
12 Model of Socioeconomic Pressures	61
13 ประเด็นสำคัญในการประเมินศักยภาพบุคคล	62

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กรุงเทพมหานคร (The Bangkok Metropolitan Administration) เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ บริหารงานโดยระบบราชการ มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการทั้งหมดที่ต้องถิ่นต้องรับผิดชอบภายในพื้นที่กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นนครขนาดใหญ่ และเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการ เศรษฐกิจ การเมือง ของประเทศไทย จำนวนประชากรที่มากทำให้กรุงเทพ ฯ มีสภาพสังคมที่ซับซ้อน ประกอบกับความต้องการของประชาชนที่หลากหลายที่กรุงเทพมหานครจะต้องตอบสนอง โดยต้องสร้างความพึงพอใจและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2546 ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารราชการบนหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในความเป็นองค์กร กรุงเทพมหานครถือได้ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ กล่าวคือ มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ประมาณ 44 ด้าน เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การทะเบียน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การผังเมือง การควบคุมอาคาร การจัดการศึกษา การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการสิ่งแวดล้อมและดูแลมลพิษ การสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น มีบุคลากรในสังกัดรวมจำนวน 99,994 คน แบ่งเป็นข้าราชการจำนวน 40,062 คน และลูกจ้าง จำนวน 59,932 คน (กองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 2552: 3 - 6) มีงบประมาณรายจ่ายประจำปีอยู่ในหลักหมื่นล้านบาท เช่น ในปีงบประมาณ 2550 จำนวน 39,000 ล้านบาท และในปีงบประมาณ 2551 จำนวน 45,000 ล้านบาท เป็นต้น (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร. 2553: ออนไลน์)

ในสภาพองค์กรขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับผิดชอบภารกิจและงบประมาณจำนวนมาก การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถสำหรับที่จะรับ รับผิดชอบภาระงานที่กว้างขวางและมากมายดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญ ซึ่งหากพิจารณาจากแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2552 - 2555 ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนากรุงเทพมหานคร ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ไว้ว่า “พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร” โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5.6 ได้กำหนดให้มีการเสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยั่งยืน (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. 2551: 25, 31 - 32) อีกทั้งการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในแต่ละปี เฉพาะส่วนที่รับผิดชอบโดย

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักทางด้านการพัฒนาบุคลากรและองค์กรของกรุงเทพมหานครนั้น ก็อยู่ในหลักร้อยล้านบาท เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 235,749,000.- บาท ปีงบประมาณ 2552 จำนวน 163,565,700.- บาท เป็นต้น (สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 2552: 1) จึงถือได้ว่ากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรไม่ยิ่งหย่อนกว่าองค์กรใด ๆ

การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีหลายรูปแบบ ทั้งการจัดการให้ความรู้โดยกรุงเทพมหานครเอง คือ ฝึกอบรม ประชุมวิชาการ สัมมนา และดูงาน หรือการให้ความรู้โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก คือการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก และ/หรือการพัฒนาในงาน การส่งเสริมการปฏิบัติการวิจัย นั้น การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วยการให้ทุนการศึกษา และ/หรือ การให้ใช้เวลาราชการในการศึกษาเป็นงานที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ซึ่งมีจำนวนมากในแต่ละปี ทั้งจำนวนคนและงบประมาณ เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2554 กำหนดงบประมาณไว้ตามแผนพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวนรวมถึง 56,561,620 บาท (สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 2551; 2552; 2553) เป็นต้น โดยมีทั้งการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีไปจนถึงระดับปริญญาเอก ข้าราชการที่ได้รับการส่งเสริมทั้งที่ปฏิบัติงานในสำนักต่าง ๆ รวมทั้งสำนักงานเขต มีข้าราชการทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มข้าราชการฝ่ายการแพทย์และอนามัย และกลุ่มข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร โดยมีความมุ่งหวังทั้งเพื่อตอบสนองความจำเป็นในงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจ และเพื่อเป็นสิ่งจูงใจบุคคลภายนอกให้สนใจเข้ารับราชการในกรุงเทพมหานคร

แม้กรุงเทพมหานครดำเนินการด้านนี้มาระยะหนึ่งแล้ว แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้ว การดำเนินงานดังกล่าวยังมีช่องว่างอยู่บางประการ กล่าวคือ กรุงเทพมหานครยังไม่ได้ตรวจสอบติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว ทั้งการประเมินผลการดำเนินงาน และการประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เพื่อนำเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานได้ชัดเจนเพียงพอ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ขีดจำกัดด้านความสามารถขององค์กรในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล อันอาจจะเกิดจากความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน หรือเกิดจากจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน หรือการที่กระบวนการทำงานยังไม่ได้กำหนดช่องทางให้มีการประเมินผลที่จริงจังและมีการนำผลการประเมินไปใช้ รวมทั้งความเป็นไปได้จริงในการประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ประเด็นต่างๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น ดูเหมือนว่ามีลักษณะความเป็นนามธรรมสูงจึง ไม่อาจชี้วัดได้ชัดเจน เป็นต้น ทั้งหมดประกอบกันเป็นสาเหตุของการขาดการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศของกรุงเทพมหานครได้ ซึ่งหากสภาพการณ์เป็นเช่นนี้เรื่อยไปจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครโดยการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีช่องทางสำหรับการเรียนรู้ความผิดพลาด

บทพร่องจากประสบการณ์ และไม่อาจทราบได้ว่าการดำเนินงานที่ได้ดำเนินไปแล้วทำให้ กรุงเทพมหานครได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ควรจะได้รับหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนี้ ธรรมชาติของข้าราชการส่วนใหญ่ของกรุงเทพมหานคร เข้าใจว่างานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine Work) เป็นงานที่มีขั้นตอนการทำงานเป็นระบบคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่ซับซ้อน แต่ในปัจจุบันสภาพการณ์ของการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ทั้งจากสภาพงานของกรุงเทพมหานครเอง หรือจากนโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร จากบรรยากาศในแวดวงราชการและแวดวงวิชาการของประเทศไทย ตลอดจนสภาพตลาดแรงงาน เช่น

(1) การออกนอกระบบของสถาบันอุดมศึกษา มีผลให้ลักษณะของการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาจึงมีความเป็นธุรกิจมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทนในการดำเนินงานมากขึ้น การพิจารณาคุณภาพของหลักสูตรของแต่ละมหาวิทยาลัย และการกำหนดจำนวนเงินในการให้ทุน การศึกษาจึงเป็นประเด็นที่กรุงเทพมหานครต้องพิจารณาให้รอบคอบมากขึ้น

(2) การประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมสามารถเรียกร้องความเป็นธรรมได้ และเพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานในระบบราชการมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีผลให้เกิดวัฒนธรรมการฟ้องร้องในแวดวงราชการไทย ระหว่างข้าราชการและหน่วยงาน รวมถึงระหว่างหน่วยงานผู้ให้ทุนและผู้รับทุน และระหว่างหน่วยงานผู้ให้ทุนและผู้ที่ไม่ได้รับทุน ภาระงานด้านคดีความ ทั้งการเป็นผู้ฟ้องและการเป็นผู้ถูกฟ้อง จึงกลายเป็นภาระงานใหม่อีกด้านหนึ่งของงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ทั้งที่องค์ความรู้ของงานด้านการพัฒนาบุคลากรและงานด้านกฎหมายนั้นแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง อีกทั้งโครงสร้างหน่วยงานและโครงสร้างตำแหน่งไม่ได้ถูกออกแบบไว้รองรับ

เป็นต้น การวางแผนการพัฒนาการดำเนินงาน การปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนระบบงาน รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ ในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในขณะนี้

จากสภาพปัญหาดังกล่าว การวิจัยเพื่อประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครซึ่งฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ตอบคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานดังกล่าว ทั้งที่ผ่านมาและที่จะดำเนินต่อไป มีสภาพการดำเนินงานเป็นอย่างไร และควรจะไปในทิศทางใด โดยศึกษาในรูปแบบการวิจัย คือ เก็บรวบรวมข้อมูล และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระบบจากหลักการวิจัยทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์ มาประยุกต์ใน

การศึกษา (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2529: 7 - 8) เพื่อนำสารสนเทศที่ได้รับมาใช้ในการกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาการดำเนินงานดังกล่าวต่อไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมาในด้านต่าง ๆ ตามแนวคิดทฤษฎีการประเมินโครงการ และแนวคิดในด้านอื่นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนางาน เพื่อสังเคราะห์เป็นข้อเสนอสำหรับการพัฒนาการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมใน ประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร และเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องดังกล่าวต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตามรูปแบบการประเมินแบบ CIPP ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมของงาน (Context) (2) ปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) (3) กระบวนการทำงาน (Process) และ (4) ผลผลิตของ การดำเนินงาน (Product)

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร และเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครครั้งนี้ เป็นการประเมินภายหลังการดำเนินการ (Post-Evaluation/Summative Evaluation) ใช้ข้อมูลการดำเนินงานภายในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2553 โดยมุ่งเน้นเฉพาะการดำเนินงานส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวคิดการประเมินแบบ CIPP Model ของ D.L. Stufflebeam สำหรับการประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านสภาพแวดล้อมของงาน (Context)** ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้ แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร กับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

2. **ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)** ได้แก่ ความเหมาะสม และ/หรือ ความเพียงพอของทรัพยากรที่กรุงเทพมหานครใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน ความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน

3. **ด้านกระบวนการทำงาน (Process)** ได้แก่ ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย การประสานงานกับหน่วยงานและข้าราชการ การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเป็นผู้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษา การดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน

4. **ด้านผลผลิตของการดำเนินงาน (Product)** ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด และระยะเวลาที่ข้าราชการผู้ได้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษาปฏิบัติราชการให้กับกรุงเทพมหานครภายหลังการศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ** หมายถึง การศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศเพื่อเพิ่มคุณวุฒิและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ภายหลังจากที่ได้บรรจุเข้ารับราชการในกรุงเทพมหานครแล้ว

2. **การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ** หมายถึง การดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร โดยฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ในการให้ทุนการศึกษา และ/หรือการให้ลาศึกษาต่อ แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานครในหลักสูตรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ

3. **การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร โดยฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ในการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ใน 4 ด้าน ต่อไปนี้

3.1 การประเมินด้านสภาพแวดล้อมของงาน (Context Evaluation) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้ แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร กับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของ กรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

3.2 การประเมินด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input Evaluation) หมายถึง ความเหมาะสม และ/หรือ ความเพียงพอ ของทรัพยากรที่กรุงเทพมหานครใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน ความเหมาะสม ด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน

3.3 การประเมินด้านกระบวนการทำงาน (Process Evaluation) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย การประสานงานกับหน่วยงานและ ข้าราชการ การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเป็นผู้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษา การดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน

3.4 การประเมินด้านผลของการดำเนินงาน (Product Evaluation) ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ จำนวนข้าราชการที่สำเร็จ การศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด และระยะเวลาที่ข้าราชการผู้ได้รับ ทุน และ/หรือ ลาศึกษา ปฏิบัติราชการให้กับกรุงเทพมหานครภายหลังการศึกษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

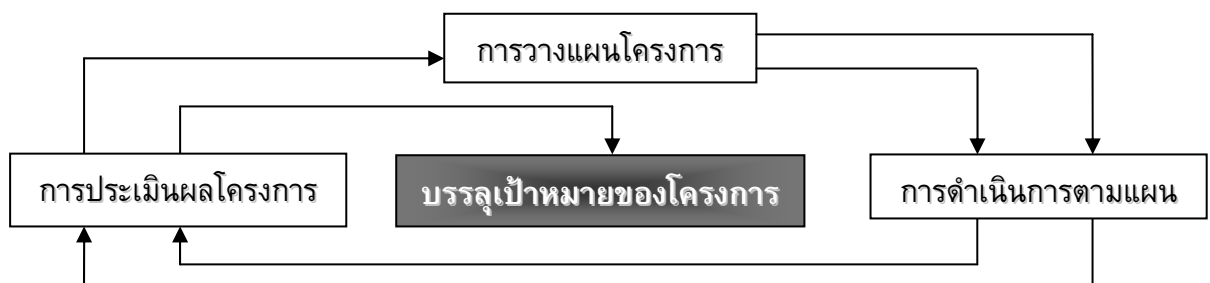
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพองค์กรและบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล

ความหมายของการประเมินผล

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหรือโครงการใด ๆ มาทำการวิเคราะห์ และนำผลไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการหรือโครงการนั้น ๆ ทั้งเพื่อกำหนดทางเลือก เพื่อดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินการหรือโครงการในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด และประเมินความสำเร็จของการดำเนินการหรือโครงการนั้น ๆ โดยเริ่มต้นจากการวางแผนการดำเนินการหรือโครงการ จากนั้นอาจมีการทดลองหรือ โครงการนำร่อง เพื่อดูการปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจึงเริ่มดำเนินการตามแผน และจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการหรือโครงการควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการหรือหลังจากที่โครงการสิ้นสุดแล้ว ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 วงจรชีวิตของโครงการ

ที่มา: รัตนะ บัวสนธิ์. (2540). การประเมินผลโครงการ การวิจัยเชิงประเมิน, หน้า 18.

นอกจากนี้ การประเมินผลอาจนำมาใช้ควบคู่กับคำว่า “การวิจัย” ซึ่งทำให้มีความหมายครอบคลุมถึงการนำระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการประเมินสิ่งป้อนเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยการวิจัยประเมินผลได้อาศัยรูปแบบการวิจัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลจากหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาผลกระทบของนโยบายและโครงการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงสังคมไปในแนวทางหรือทิศทางที่พึงประสงค์ หรือมุ่งแก้ไขปัญหานั้นเป็นความต้องการที่ทำให้เกิดโครงการขึ้น (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2529: 7)

อย่างไรก็ตาม ในทางการศึกษา การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการตีความหมายและตัดสินคุณค่าจากสิ่งที่วัดได้ ซึ่งต้องอาศัยวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการรวบรวมข้อมูลและมีเหตุผลในการตัดสิน โดยไม่ได้มุ่งเน้นการค้นหาสะสมความรู้ของการวิจัยต่อไป แต่มุ่งไปสู่การค้นหาสิ่งที่โครงการได้ดำเนินการไปแล้ว ว่าสิ่งใดควรจะทำต่อไปและสิ่งใดควรปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของโครงการ (เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2544: 7)

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว การประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินการหรือดำเนินโครงการ ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อจุดประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการ และเพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ โดยเป็นขั้นตอนที่สามารถทำควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการ หรือทำเมื่อโครงการแล้วเสร็จก็ได้ ขึ้นอยู่กับสิ่งที่มุ่งเน้นในการประเมินผลการดำเนินการหรือโครงการนั้น ๆ

ประเภทของการประเมินผล

การประเมินผลอาจจำแนกตามเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้

1. จำแนกตามวงจรของโครงการ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 การประเมินก่อนการดำเนินการ (Preliminary Evaluation) เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดและการเลือกทำโครงการ ซึ่งมักพิจารณาในเรื่องความเหมาะสมของการทำโครงการ และการวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ

1.2 การประเมินระหว่างการทำนิงาน (Formative Evaluation) เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นในระยะเวลาของการปฏิบัติงานโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างอันจะได้แก้ไขให้ทันท่วงที เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน (Summative Evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานโครงการได้เสร็จสิ้นแล้ว เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานโครงการสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด มีผลพลอยได้อย่างอื่นใดนอกเหนือจากที่ได้รับไว้ในจุดมุ่งหมายบ้างหรือไม่ และสรุปผลรวมของการดำเนินโครงการ

2. จำแนกตามสิ่งที่มุ่งเน้น อาจแบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกได้เป็น 4 ประเภท (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2544: 13) ดังนี้

2.1 รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญ กล่าวคือในการประเมินจะยึดถือเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเป็นหลักการ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) รูปแบบการประเมินของแฮมมอนด์ (Robert L. Hammond)

2.2 รูปแบบที่ยึดหลักเกณฑ์ภายนอกเป็นหลัก เป็นรูปแบบที่ใช้ตัดสินคุณค่า ได้แก่ รูปแบบการประเมินของสคริเบเวน (Michael S. Scriven) รูปแบบการประเมินของสเตก (Robert E. Stake)

2.3 รูปแบบที่ยึดหลักเกณฑ์ภายในเป็นหลัก ได้แก่ รูปแบบการประเมินของสมาคมภาคกลางภาคเหนือของอเมริกา

2.4 รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ เป็นรูปแบบการประเมินที่ช่วยในการหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) รูปแบบการประเมินของอัลคิน (Marvin C. Alkin) และรูปแบบการประเมินของโพรวัส (M. N. Provus)

3. จำแนกตามวิธีการที่ใช้ อาจแบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกได้เป็น 4 ประเภท (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545: 112) ดังนี้

3.1 การประเมินที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงระบบ (Systematic Decision - Oriented Evaluation - SD Model) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีการเชิงระบบเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหาร

3.2 การประเมินที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Decision - Oriented Evaluation - ND Model) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหาร

3.3 การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่าโดยใช้วิธีเชิงระบบ (Systematic Value - Oriented Evaluation - SV Model) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีการเชิงระบบเพื่อให้นักประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

3.4 การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่าโดยใช้วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Value - Oriented Evaluation - NV Model) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีธรรมชาติเพื่อให้นักประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

รูปแบบของการประเมินผล

รูปแบบของการประเมินผล หมายถึง กรอบหรือแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมินผล ซึ่งช่วยให้ผู้ทำการประเมินใช้เป็นแนวทางในการประเมิน และทำให้ทราบถึง

ประเด็นสำคัญในการประเมิน การวิจัยครั้งนี้จะได้อ้างถึงรูปแบบการประเมินโครงการของ นักวิชาการต่าง ๆ 9 คน ดังนี้

1. แนวคิดของอัลคิน

อัลคิน (Marvin C. Alkin) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้น ในการประเมินจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ 5 ด้าน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (บรรณานุกรม). 2544: 235 - 240) คือ

1.1 การประเมินระบบ (Systems Assessment) เพื่อบรรยายสภาพความเป็นจริงของระบบ เปรียบเทียบกับความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น

1.2 การประเมินการวางแผนโครงการ (Program planning) เพื่อหาข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาเลือกโครงการที่เหมาะสม

1.3 การประเมินการปฏิบัติตามโครงการ (Program implementation) เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานของโครงการเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่

1.4 การประเมินเพื่อการปรับปรุงโครงการ (Program improvement) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ผลที่เกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมายและผลกระทบที่เกิดขึ้น

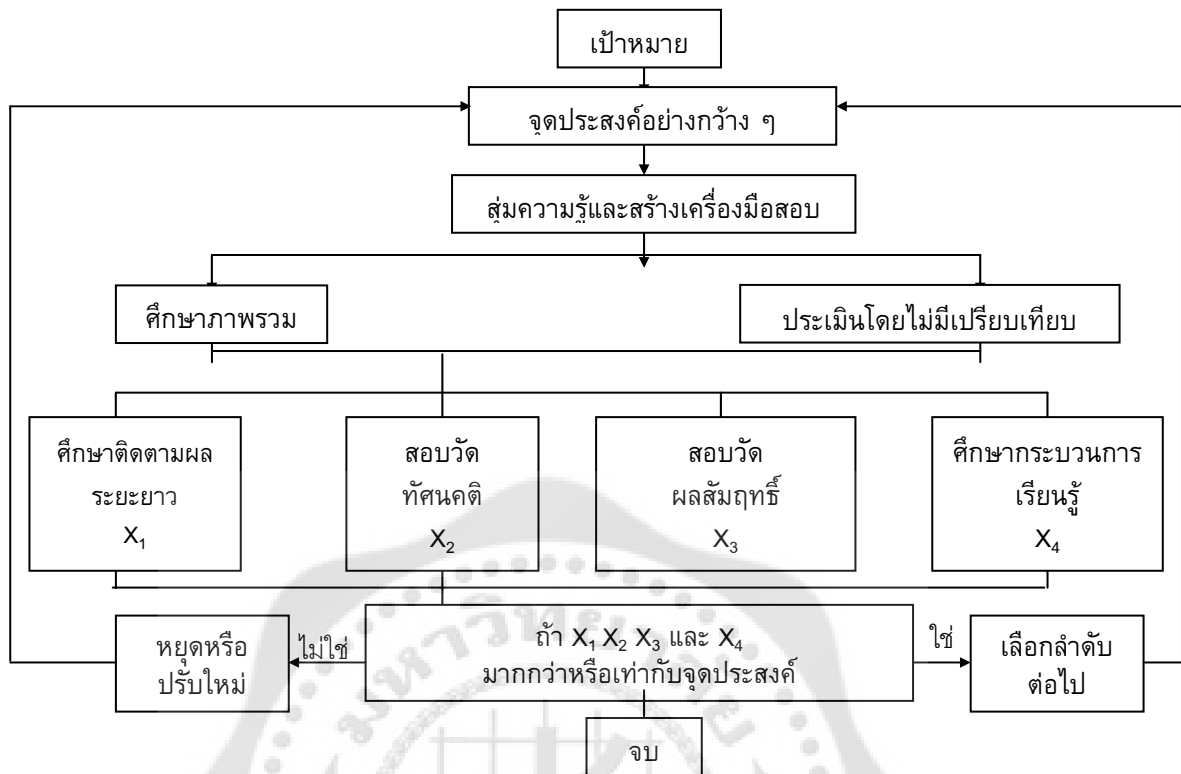
1.5 การประเมินเพื่อยอมรับโครงการ (Program certification) เพื่อจัดหาข้อมูลให้ผู้ตัดสินใจสามารถใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ

สรุปได้ว่า แนวคิดในการประเมินของอัลคิน คือ การประเมินเป็นกระบวนการของการคัดเลือกข้อมูลและการจัดระบบสารสนเทศที่มีประโยชน์ เพื่อนำเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ หรือเพื่อเลือกแนวทางในการทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ โดยอัลคินไม่ได้กล่าวถึงแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เพียงแต่ให้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินผลที่เป็นระบบเท่านั้น (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2544: 46 - 47; 73)

2. รูปแบบของครอนบาค

ครอนบาค (Lee J. Cronbach) กล่าวว่า การประเมินเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการศึกษา (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (บรรณานุกรม). 2544: 179) ในการประเมินจะต้องประเมินทั้งผลที่เกิดขึ้นตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้และผลข้างเคียงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากจุดมุ่งหมาย

ครอนบาค เสนอว่า ในการประเมินไม่ควรจะทำโดยการใช่แต่แบบทดสอบอย่างเดียว แต่ควรใช้แนวทางการประเมินอีก 4 แนวทาง ด้วย คือ การศึกษากระบวนการ การวัดศักยภาพของผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมาย การวัดทัศนคติ และการติดตามผล (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2544: 72) โดยกำหนดรูปแบบในการประเมินผลไว้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการประเมินโครงการของครอนบัค

ที่มา: รัตนะ บัวสนธิ. (2540). การประเมินผลโครงการ การวิจัยเชิงประเมิน, หน้า 137.

3. รูปแบบของแฮมมอนด์

แฮมมอนด์ (Robert L. Hammond) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการทางการศึกษา โดยเน้นหนักทางด้านโครงการนวัตกรรมในระดับท้องถิ่น เป็นการประเมินอย่างมีระบบ มีจุดเน้นที่ควรกำหนดและมีการวัดผลตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ผลจากการประเมินเป็นปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งรูปแบบการประเมินของแฮมมอนด์มีลักษณะ 3 มิติ (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2544: 47 - 52) ประกอบด้วย

3.1 มิติด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนย่อย คือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

3.2 มิติด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

3.2.1 การจัดระบบ ประกอบด้วย ช่วงเวลาและลำดับขั้นตอนของการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน และการจัดกลุ่มผู้เรียน

3.2.2 เนื้อหา หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

3.2.3 วิธีการ หรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่

เหมาะสม

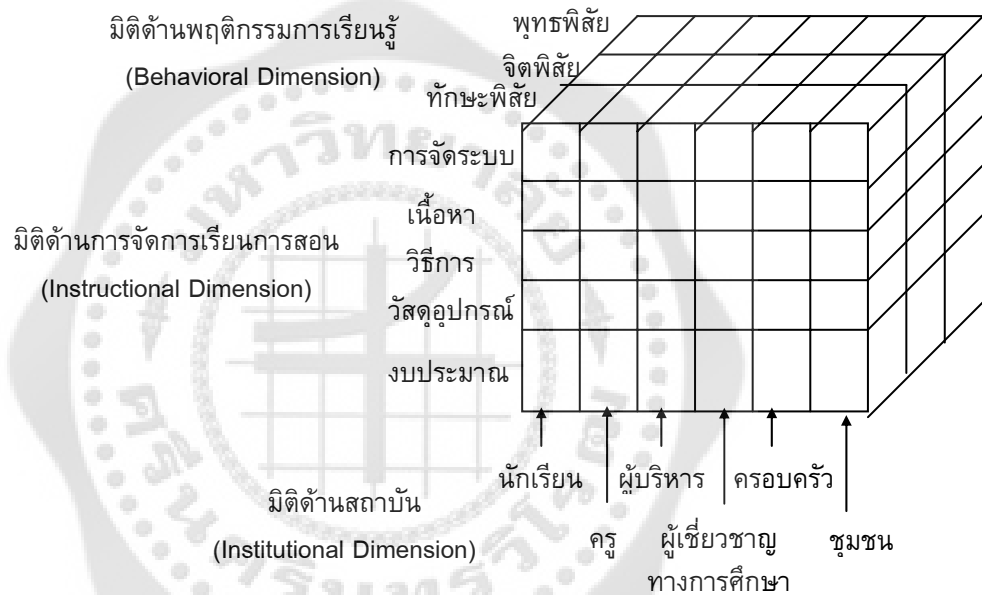
3.2.4 สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน

3.2.5 ค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ

3.3 มิติด้านสถาบัน ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ครอบครั้ว และชุมชน

แวดล้อม

โดยแฮมมอนด์ซึ่งประเด็นว่าในการจัดการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ปลายทาง คือ ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทั้งสามส่วนที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ พุทธพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย นั้น ย่อมมีความจำเป็นที่ผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงมิติที่สำคัญอีกสองส่วนควบคู่กันไป คือ มิติด้านการจัดการเรียนการสอน และมิติด้านสถาบัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบโครงสร้างทางการประเมินของแฮมมอนด์

ที่มา: ยาวดี ราชย์กุล วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ, หน้า 48.

4. รูปแบบของโปรวัส

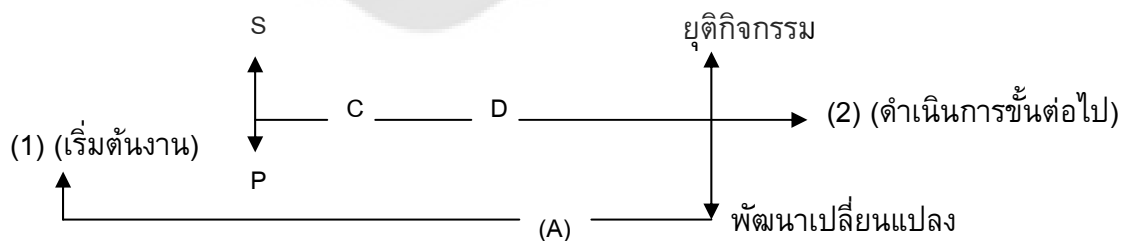
การประเมินตามแนวคิดของโปรวัส (M. N. Provus) เป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งมาตรฐานเหล่านั้นจะถูกกำหนดขึ้นทุกขั้นตอนของการประเมิน และจะมีการพิจารณาว่า มีความแตกต่างระหว่าง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพียงใด และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน การประเมินที่เน้นความแตกต่างหรือ ข้อบกพร่องของโครงการนี้เรียกว่า “การประเมินความไม่สอดคล้อง”

การประเมินในรูปแบบนี้เน้นการตรวจสอบความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นการชี้จุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินงาน โดยการบรรยายเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์ในสนาม ประเมินการบรรลุเป้าหมายระหว่างทาง ประเมินการบรรลุเป้าหมายปลายทาง และเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่างโครงการและกิจกรรม ซึ่งนักประเมินจะต้องตั้งเกณฑ์มาตรฐาน ความสอดคล้องของแต่ละขั้นตอนของการประเมิน ถ้าความสอดคล้องเกิดขึ้นไปถึงระดับที่ยอมรับได้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานหรือเปลี่ยนเกณฑ์ หรือยุติโครงการและกิจกรรม

การประเมินดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

- 4.1 การบรรยายโครงการ เพื่อศึกษาลักษณะที่ต้องดำเนินการ 3 ด้าน คือ ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการและผลผลิต
- 4.2 การประเมินการดำเนินงานของโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานของโครงการเป็นอย่างไร หรือมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง
- 4.3 การประเมินกระบวนการของโครงการ เพื่อตรวจสอบดูว่าการดำเนินงานของโครงการบรรลุจุดมุ่งหมายย่อย ๆ ในโครงการเพียงใด
- 4.4 การประเมินผลผลิตของโครงการเพื่อตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมายของโครงการ
- 4.5 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลกำไรเพื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลที่ได้รับว่า สิ้นเปลืองมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า แนวคิดการประเมินของโพรวัว คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการค้นหาช่องว่างระหว่างภาวะที่เป็นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เพื่อใช้ภาวะดังกล่าวเป็นตัวชี้หรือระบุข้อบกพร่องของโครงการ และโพรวัว ถือว่าการประเมินจะต้องดำเนินไปควบคู่กับโครงการ รูปแบบการประเมินความไม่สอดคล้องของโพรวัว มีลักษณะดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานตามแนวคิดของโพรวัว

ที่มา: เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ, หน้า 47 - 53.

S = Standard หมายถึง เกณฑ์มาตรฐาน
P = Program Performance หมายถึง การปฏิบัติงานของโครงการ
C = Comparison หมายถึง การเปรียบเทียบ
D = Discrepancy หมายถึง สารสนเทศที่แสดงความแตกต่าง
A = Alternative หมายถึง ทางเลือกเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นใน
ลักษณะของการพัฒนาการทำงานของโครงการให้มีประสิทธิภาพให้มีผลดียิ่งขึ้น

5. แนวคิดของสคริเบเวน

แนวคิดของสคริเบเวน (Micheal S. Scriven) มีรายละเอียดดังนี้ (เยาวดี ราชชัญกุล วิบูลย์
ศรี. 2544: 35 - 38)

5.1 จำแนกการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.1.1 การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) เป็นการประเมิน
เพื่อการปรับปรุง

5.1.2 การประเมินผลรวม (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อบ่งชี้
ความสำเร็จของโครงการ และนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือกิจกรรมอื่นที่มี
คุณสมบัติคล้ายกันได้

5.2 จำแนกสิ่งที่ต้องประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ

5.2.1 การประเมินเกณฑ์ภายใน คือ การประเมินคุณภาพของสิ่งใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
โครงการ เป็นการประเมินส่วนประกอบของโครงการ

5.2.2 การประเมินความคุ้มค่า คือ การประเมินผลที่ได้จากโครงการมุ่งเน้นผลของ
โครงการต่อผู้มาใช้บริการ ดังนั้นจึงมีลักษณะเป็นการตัดสินคุณค่าที่อิงเกณฑ์ภายนอก

5.3 แนวคิดของสคริเบเวนแตกต่างจากไทเลอร์และครอนบัคในแง่ที่ว่ามุ่งขยายผลไปสู่
การประเมินผล กระบวนการหรือผลพลอยได้ของโครงการด้วย ไม่ใช่ยึดเป้าหมายของโครงการเพียงอย่าง
เดียว ทำให้มีการแบ่งการประเมินระดับความเข้มข้นในการยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้งในการประเมิน
ออก เป็น 2 ลักษณะ คือ

5.3.1 Goal – Based Evaluation

5.3.2 Goal – Free Evaluation

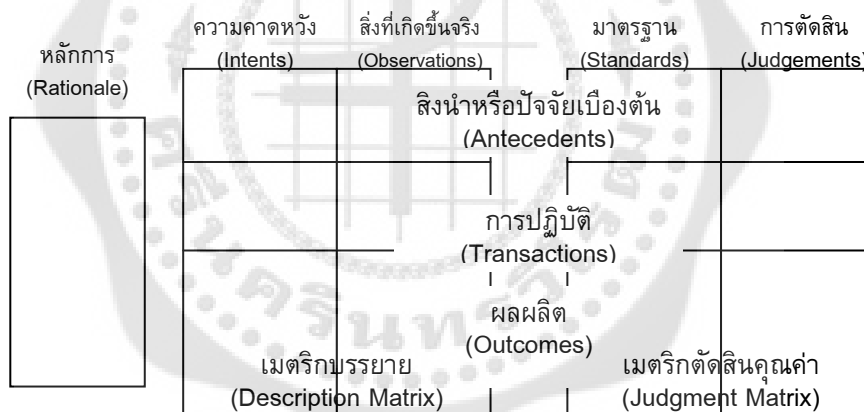
การประเมินแบบไม่ยึดวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินผลมีทรรศนะที่กว้างขึ้น สามารถ
ทราบผลทุก ๆ ส่วนที่เกิดขึ้น และกลายเป็นหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพว่า ควรออกแบบการ
ประเมินให้ยืดหยุ่นได้ เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้ใกล้เคียงมากขึ้น ต้องออกแบบการประเมินให้
สามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้งโดยตรงและโดยอ้อมที่มีคุณค่าต่อการ
ตัดสินใจในโครงการนั้น ๆ ให้ได้

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของสคริเบเวนถูกโต้แย้งว่า ในความเป็นจริงแล้ว เป็นการยากมากที่
จะรวบรวมข้อมูลได้ครอบคลุมทั้งหมด ทำให้การกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่ชัดเจนก็ยากมาก
เช่นกัน

สรุปได้ว่า ไทเลอร์มองว่าการประเมินผลคือการเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้เรียนทำได้จริงกับ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ มุ่งตรวจสอบผลผลิตของโครงการว่าเป็นไปตาม โครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมองว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ การกำหนด กระบวนการ และการประเมินผลกลุ่มเป้าหมาย ต้องประสานสัมพันธ์กันเสมอ (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2544: 31)

7. รูปแบบของสเตก

สเตก (Robert E. Stake) กล่าวว่า การประเมินผลคือการรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำไปจัดระเบียบและทำให้มีความหมายในตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และสนับสนุน แนวทาง การประเมินในรูปแบบที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์ของสคริปเว่น เรียกว่า “การประเมินตอบสนอง” ที่ต้องอาศัยการบรรยายและตีความข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบจากการสังเกตกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และค้นหาคุณค่าจากความเห็นที่แตกต่างกันของบุคคล โดยไม่มีองค์ประกอบใดสำคัญ เหนือกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ นั่นคือ การประเมินจะต้องดูผลผลิตที่มีคุณค่าทั้งหมดควบคู่กันไป อย่างไม่ทิ้งอย่างใด สเตกได้กำหนดรูปแบบในการประเมินผลโครงการที่ชัดเจนไว้ ซึ่งเป็น รูปแบบที่มีผู้นิยมนำไปใช้กันมาก เรียกว่า “รูปแบบเคาทีเนนซ์” โดยมีลักษณะดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบเคาทีเนนซ์ของสเตก (Stake's Countenance Model)

ที่มา: เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ, หน้า 39.

โดยสเตกใช้คำว่า “Contingency” ในความหมายที่เป็นความต่อเนื่องเชิงสัมพันธ์ใน แนวตั้ง ซึ่งหมายถึง “ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล” และ “ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์” จากภาวะของปัจจัยเบื้องต้น กับภาวะปฏิบัติการ และผลผลิตที่คาดหวัง ตามลำดับ และใช้คำว่า “Congruence” ในความหมายที่เป็นความสอดคล้องระหว่างภาวะของความคาดหวังกับภาวะที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นความสอดคล้องในแนวนอนและเป็นความสัมพันธ์เชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินของสเดกมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำมาจัดทำเป็นระบบระเบียบและมีความหมาย ซึ่งในการประเมินจะสื่อความหมายที่เป็น ความสอดคล้องเชิงเหตุผล คือ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยเบื้องต้น รวมทั้งการปฏิบัติและ ผลผลิต ซึ่งผู้ประเมินจะต้องหามาตรฐานในแต่ละส่วนแล้วตัดสินคุณค่าให้เหมาะสม

8. รูปแบบของสตัฟเฟิลบีม

รูปแบบของสตัฟเฟิลบีมเป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการจัดการคือเป็นการประเมินที่ มุ่งเน้นที่จะให้ข้อมูลสารสนเทศกับผู้บริหารผู้กำหนดนโยบายและบุคคลที่เกี่ยวข้องใช้ประกอบ การตัดสินใจ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การ ตัดสินใจเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิตในระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสตัฟเฟิลบีม และคณะได้เสนอการประเมินรูปแบบซีพีพี (CIPP Model) ซึ่งมาจาก Context-Input-Process- Product) หรือมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “The Phi Delta Kappa Committee Model” ในช่วงปี ค.ศ. 1970 (ร.ต.อ.ถนัด บวรชัย. 2549: 33 - 36) โดยเป็นการใช้หลักของเหตุผลทั่วไปอธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการตัดสินใจ (สำราญ มีแจ้ง. 2544: 129) ซึ่งประกอบด้วย การประเมิน 4 ด้าน คือ

C Context คือ สภาพแวดล้อม หรือบริบท เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม สภาพที่ พึ่งปรารถนา และสภาพที่เป็นจริง บ่งชี้ถึงปัญหาและความต้องการ อันนำไปสู่การตัดสินใจ

I Input คือ ปัจจัยเบื้องต้น หรือตัวป้อนเข้า เป็นการประเมินการใช้ทรัพยากร เพื่อวิเคราะห์ ทางเลือกสำหรับวางแผน และการออกแบบหลักสูตร (ในการประเมินทางการศึกษา)

P Process คือ กระบวนการ เป็นการประเมินกระบวนการต่าง ๆ ของการดำเนินการ สำหรับตัดสินใจว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด และแก้ไขอย่างไร

P Product คือ ผลผลิต เป็นการประเมินองค์ประกอบที่เป็นผลผลิต และผลกระทบของการ ใช้หลักสูตรว่าเกิดผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และในการประเมินทางการศึกษา ยังเป็นข้อมูลสำหรับ ปรับปรุงหลักสูตรหรือยกเลิกการใช้หลักสูตร

โดยการประเมินรูปแบบ CIPP เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงแต่ประเมินว่า บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เท่านั้นแต่ยังเป็นการประเมินเพื่อให้รายละเอียด ต่าง ๆ เพื่อช่วยในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกเป้าหมาย/จุดมุ่งหมาย การดำเนินงาน การกำหนดยุทธวิธี แผนงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสม และการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คง ขยาย ยุบ และเลิก โครงการ โดยการประเมินในด้านต่าง ๆ มีแนวทางดังนี้

8.1 การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) จะช่วยให้การตัดสินใจ เกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยจะเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อม ความต้องการและความจำเป็น กระแสทิศทางของสังคมและการเมือง สภาพเศรษฐกิจ และปัญหาของชุมชน ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานระดับบนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ช่วยวินิจฉัยปัญหาเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การบรรยายและ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมยังช่วยให้ทราบถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญสำหรับการบรรลุ

เป้าหมาย ทำให้ได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์โดยอาศัยการวินิจฉัยและการจัดเรียงลำดับปัญหาให้สอดคล้องกับความต้องการ

วิธีการประเมินสภาวะแวดล้อม มี 2 วิธี

8.1.1 Contingency Mode เป็นการประเมินสภาวะแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและแรงผลักดันจากภายนอกระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้พัฒนาส่งเสริมโครงการให้ดีขึ้น โดยให้การสำรวจปัญหาภายในขอบเขตที่กำหนดอย่างกว้าง ๆ จะทำให้คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตซึ่งมีประโยชน์ ในการวางแผนโครงการต่อไป คำถามที่ใช้ในการประเมินคือ คำถาม “ถ้า...แล้ว” เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของวัตถุประสงค์

8.1.2 Congruence Mode เป็นการประเมินโดยการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติจริงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทำให้ทราบว่าวัตถุประสงค์ใดบ้างที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นไปเพื่อการปรับปรุง

8.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยนำเข้าของโครงการ หมายถึง การประเมินทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการนำมาใช้ในการดำเนินโครงการเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการได้มากที่สุด ซึ่งมักประเมินในด้านต่าง ๆ คือ

8.2.1 ความสามารถของหน่วยงานหรือตัวแทนในการจัดโครงการ

8.2.2 ยุทธวิธีที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

8.2.3 การได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ เช่น หน่วยงานที่จะให้ความช่วยเหลือด้าน เวลา เงินทุน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ

8.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

เมื่อแผนดำเนินการได้รับการอนุมัติและลงมือทำ การประเมินกระบวนการจำเป็นต้องได้รับการเตรียมการเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับผิดชอบและผู้ดำเนินการทุกลำดับขั้นเพื่อที่จะได้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

8.3.1 เพื่อหาและทำนายข้อบกพร่องของกระบวนการ หรือการดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ ประเมินเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมของโครงการ การนำปัจจัยนำเข้ามาใช้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามลำดับขั้นตอนหรือไม่ กิจกรรมที่จัดขึ้นจะก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือมีอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้น

8.3.2 เพื่อรวบรวมสารสนเทศสำหรับผู้ตัดสินใจวางแผนงาน นำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้รัดกุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.3.3 เพื่อเป็นรายงานสะสมถึงการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ คุณค่าของการประเมินกระบวนการไม่ได้อยู่ที่ความสัมพันธ์กับการประเมินอื่น ๆ เท่านั้น แต่มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้ (ไกรฤกษ์ วงศ์สุรภินันท์. 2552: 26 - 35)

(1) การประเมินกระบวนการขึ้นอยู่กับผลการประเมินบริบทหรือสภาพแวดล้อม และการประเมินปัจจัยนำเข้า คือ หากสามารถประเมินสภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าได้ในระดับดี

มาก ผู้จัดการโครงการก็มีความมั่นใจมากขึ้นในการเลือกดำเนินการโครงการ และหากปรากฏความขัดแย้งน้อย ก็ต้องมีการประเมินกระบวนการมากขึ้น กล่าวคือ หากการกำหนดวัตถุประสงค์คลุมเครือ โครงการนั้นอาจจะเป็นหัวข้อของปัญหาและบางครั้งก็เป็นเหตุแห่งความล้มเหลว ซึ่งการประเมินสภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าจะช่วยชี้ให้เห็นและแก้ปัญหาแล้วตั้งแต่ต้น เมื่อถึงการดำเนินการตามกระบวนการก็จำเป็นต้องมีข้อมูลย้อนกลับโดยต่อเนื่องว่า ทำอย่างไรโครงการนั้นจึงดำเนินไปได้สมบูรณ์ที่สุด

(2) ในระยะแรก การประเมินกระบวนการมีความสำคัญมากกว่าการประเมินผลผลิต การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิตจะสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การประเมินกระบวนการจะเข้าไปมีส่วนในการแปลความสิ่งที่เกิดขึ้น และหากต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ จะไม่สามารถตกลงใจได้หากไม่ได้ทราบว่าการดำเนินการนั้นให้ผลอย่างไร การตัดสินใจออกแบบโครงร่างกระบวนการใหม่ หรือระเบียบปฏิบัติการในกระบวนการใหม่ จำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศจากการประเมินผลผลิตร่วมด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ การประเมินกระบวนการเป็นการวิเคราะห์และรวบรวมสารสนเทศเท่าที่ผู้ดำเนินการโครงการนั้นต้องการ ซึ่งอาจดำเนินการได้บ่อยครั้งตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในระยะแรกของการดำเนินการ การประเมินกระบวนการไม่เพียงแต่ให้สารสนเทศที่ต้องการแก่ผู้ตัดสินใจในการคาดคะเนล่วงหน้า แต่ยังให้สารสนเทศสำหรับการบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการอีกด้วย

8.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดและแปลความหมายของความสำเร็จ เป็นการประเมินเกี่ยวกับผลที่ได้รับทั้งหมดจากการดำเนินงานว่าได้ผลมากน้อยเพียงไรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และแปลความหมายถึงเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัย และกระบวนการร่วมด้วย เพื่อการตัดสินใจปรับปรุงขยายโครงการนำไปใช้ต่อเนื่องต่อไป และเพื่อล้มเลิกโครงการ

อย่างไรก็ตาม ต่อมาในปี ค.ศ. 2003 สตีฟเฟิลบีมได้นำเสนอในการประชุม Oregon Program Evaluator Network (OPEN) ให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินแบบซีบีพี จากเดิมที่ประเมิน เพียง 4 อย่าง (Context-Input-Process-Product) เป็นประเมิน 7 อย่าง (ไกรฤกษ์ วงศ์สุรภินันท์. 2552: 26) โดยแยกการประเมิน ในส่วนของผลผลิต (Product) ออกเป็น 4 ด้านย่อย คือ (1) การประเมินด้านประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) (2) การประเมินด้านผลกระทบ (Impact Evaluation) (3) การประเมิน ด้านความยั่งยืน (Sustainability Evaluation) และ (4) การประเมินด้านความสามารถในการขยายผล (Transportability Evaluation) โดยสตีฟเฟิลบีมได้ยกตัวอย่างการใช้ CIPP รูปแบบใหม่นี้ จากการประเมินโครงการ Self-Help Housing ในถิ่น Waianae เมือง Oahu มลรัฐ Hawaii ซึ่งเป็นโครงการของมูลนิธิ Consuelo ที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่กลุ่มผู้ใช้แรงงานที่มีฐานะยากจนให้สามารถพัฒนาที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้นด้วยตนเอง โดยสตีฟเฟิลบีมได้สรุปรายละเอียดในส่วนที่ขยาย

เพิ่มเติมว่า การประเมินผลผลิต เป็นการตอบคำถามที่สำคัญคือ โครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยจำแนกองค์ประกอบของผลผลิตออกเป็น 4 ส่วนย่อย ดังนี้ (Stufflebeam. 2003: Online)

- การประเมินด้านประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) เป็นการตอบคำถามที่สำคัญคือ ความต้องการที่สำคัญของการดำเนินการนั้นได้ถูกบรรลุหรือไม่

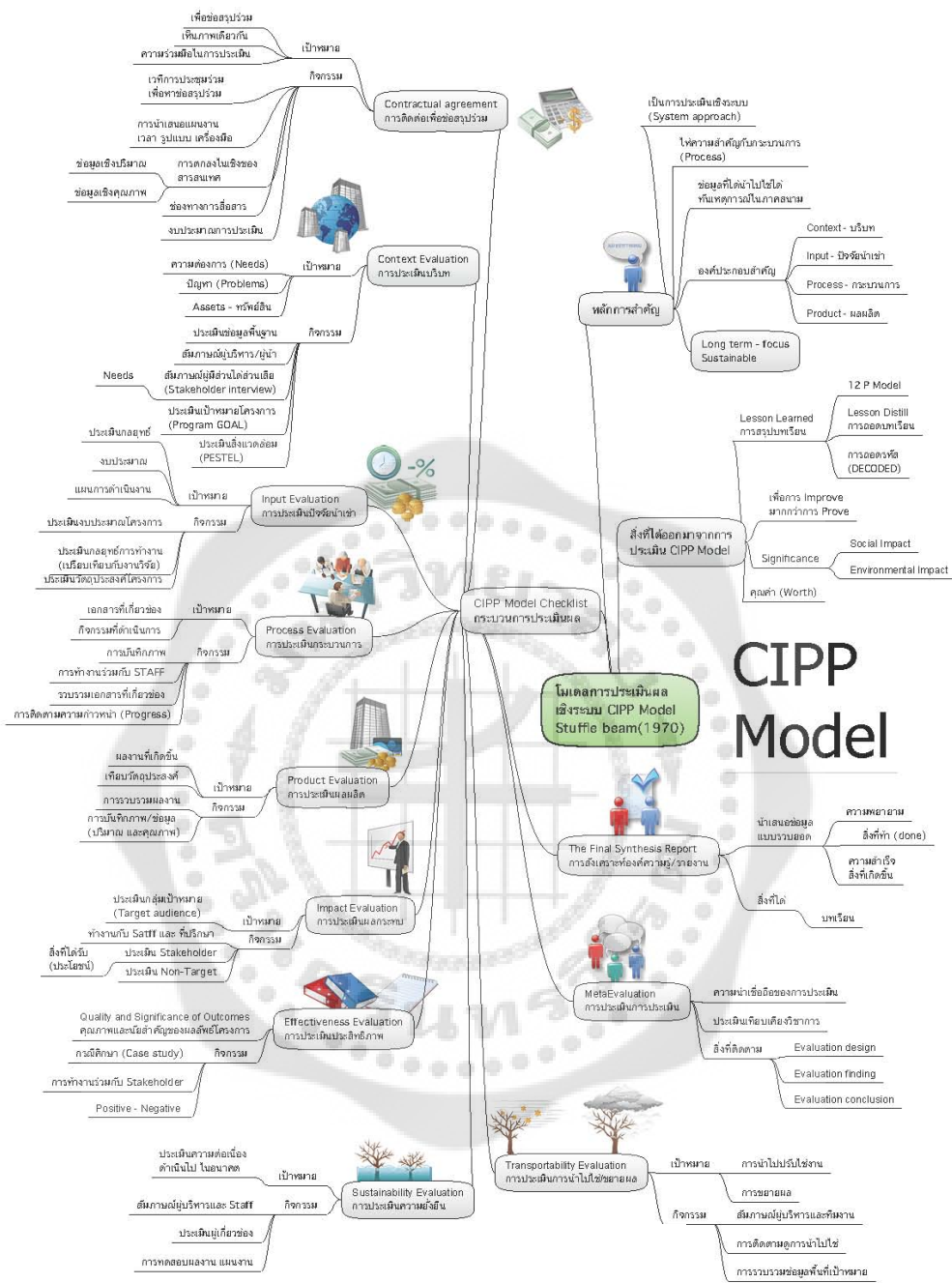
- การประเมินด้านผลกระทบ (Impact Evaluation) เป็นการตอบคำถามที่สำคัญคือ โครงการได้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของโครงการนั้นหรือไม่

- การประเมินด้านความยั่งยืน (Sustainability Evaluation) เป็นการตอบคำถามที่สำคัญคือ ความสำเร็จของโครงการนี้จะคงอยู่อีกนานแค่ไหน

- การประเมินด้านความสามารถในการขยายผล (Transportability Evaluation) เป็นการตอบคำถามที่สำคัญคือ ด้วยแนวทางเดียวกันนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับโครงการอื่น ๆ ได้อีกหรือไม่

โดยแนวคิดการประเมินดังกล่าวสามารถสรุปประเด็นได้ดังภาพประกอบ 7





ภาพประกอบ 7 ภาพสรุปประเด็นการประเมินตามรูปแบบ CIPP 2003

ที่มา: ประชาสรรค์ แสนภักดี. (2553). เอกสารประกอบการบรรยายหัวข้อการประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัขอนแก่น ชั้นปีที่ 3. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.prachasan.com/elearning/CIPP.pdf>

นอกจากนี้ สตีฟเฟิลปีมได้เน้นถึงการใช้วิธีการที่หลากหลายมากขึ้นในการประเมิน ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การศึกษาข้อมูลของโครงการ การประเมินแบบไม่มีวัตถุประสงค์ การลงพื้นที่สังเกตการณ์ การศึกษาจากกรณีศึกษา การจัดทำรายงานการประเมิน 3 ระยะ (ภูมิหลังของโครงการ การปฏิบัติการ และผลการปฏิบัติการ) การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสัมมนา ผลป้อนกลับของโครงการ และการจัดทำรายงานสรุปโครงการ โดยสตีฟเฟิลปีมได้สรุปวิธีการและเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ซึ่งสัมพันธ์กับประเด็นการประเมินตามรูปแบบการประเมิน CIPP 2003 ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงวิธีการเก็บข้อมูลการประเมินตามรูปแบบ CIPP 2003

วิธีการ	สภาพแวดล้อม	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ประสิทธิผล	ผลกระทบ	ความยั่งยืน	ความสามารถในการขยายผล
การสำรวจ	✓	-	✓	✓	✓	✓	-
การทบทวนวรรณกรรม	✓	✓	-	-	-	-	-
การตรวจสอบเอกสาร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
การเยี่ยมชม/ดูงาน โครงการที่เกี่ยวข้อง	-	✓	-	✓	✓	-	✓
ข้อสรุปจากทีมวางแผน	-	✓	-	-	-	-	-
เทคนิคเดลฟาย	✓	✓	-	-	-	-	-
ฐานข้อมูล/รูปแบบโปรแกรม	-	✓	✓	-	✓	✓	-
สังเกตในสถานที่จริง	-	-	✓	✓	✓	✓	-
กรณีศึกษา	-	-	✓	✓	✓	✓	-
การศึกษาวិชาการออกแบบทดลอง	-	✓	-	-	-	✓	-
การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
การสัมมนากลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การฟัง	✓	✓	✓	✓	-	-	-
การวิเคราะห์ต้นทุน	-	✓	✓	✓	-	-	✓
การวิเคราะห์เอกสารitudyภูมิ	✓	-	-	-	-	-	-
การประเมินไม่มีวัตถุประสงค์	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
การบันทึกภาพถ่าย	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
การประชุมรับฟังความคิดเห็น/รายงานความก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสังเคราะห์รายงานฉบับสมบูรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา: ไกรฤกษ์ วงศ์สุรภินันท์. (2552). การประเมินโครงการสอนภาษาอาหรับในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร, หน้า 32.

9. รูปแบบของเฟดเทอร์แมน : การประเมินเสริมพลัง

การประเมินเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) การประเมินเสริมพลังใช้มีโนทัศน์หรือแนวคิดจากการประเมิน เทคนิคการประเมิน และข้อค้นพบของการประเมินเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเอง (รัตนะ บัวสนธ์ และเชาว์ อินโย. 2553: ออนไลน์)

การประเมินเสริมพลังสามารถใช้ได้ทั้งเทคนิควิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปเสริมพลังตนเองได้ทั้งในระดับตัวบุคคล องค์กร ชุมชน สังคม ซึ่งปกติแล้วจะเน้นไปที่โครงการที่นำไปใช้

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมินเสริมพลัง คือ การช่วยบุคคลให้สามารถช่วยตนเองได้ สามารถปรับปรุงการนำโครงการไปใช้โดยอาศัยการประเมินตนเองและการสะท้อนกลับผลการประเมินตนเอง ผู้เข้าร่วมในโครงการแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้ควบคุมดำเนินการเน้นการประเมินด้วยตนเอง ในขณะที่นักประเมินภายนอก (outsider evaluator) จะแสดงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน (Coach) หรือผู้ให้การสนับสนุนเพิ่มเติมซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือศักยภาพภายในของโครงการประเมิน บทบาทของนักประเมินไม่ใช่ผู้มีอำนาจเหนือคนอื่น ๆ การประเมินเสริมพลังต้องอาศัยหลักการแบบประชาธิปไตย ความร่วมมือกันแต่ละฝ่ายนักประเมินจะเข้าไปเกี่ยวข้องเมื่อได้รับการร้องขอ เชื่อเชียวเท่านั้น ด้วยเหตุนี้การประเมินเสริมพลังจึงต่างจากการประเมินทั่ว ๆ ไปที่จุดหมายปลายทางสุดท้ายไม่ใช่การตัดสินคุณค่า (value) หรือราคา (worth) ของโครงการหากแต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการประเมินเสริมพลังเท่านั้น ทั้งนี้คุณค่าหรือราคาของโครงการจะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตั้งแนวคิดของความเป็นพลวัต (Dynamic) และวิธีการประเมินตอบสนอง (Responsive Evaluation Approach)

ในการประเมินเสริมพลังนักประเมินอาจจะใช้รูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม (training) การสนับสนุนส่งเสริม (facilitation) การโน้มน้าวชักชวน (advocacy) การชี้ช่องทางสว่าง (illumination) และการให้เสรีภาพ (liberation) ซึ่งแต่ละรูปแบบมีสาระโดยสรุปดังนี้

9.1 การฝึกอบรม : Training บทบาทของนักประเมินที่ดีจะช่วยสอนหรือฝึกให้บุคคลหรือองค์กรที่สามารถที่จะทำการควบคุมดำเนินการ (conduct) การประเมินตนเองให้ได้ เป็นการฝึกให้ทำการประเมินภายในองค์กร (internal evaluation) และใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

9.2 การสนับสนุนส่งเสริม : Facilitation ในบทบาทนี้นักประเมินจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนหรือโค้ชที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรควบคุมดำเนินการประเมิน ช่วยสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์กร (staff members) ให้คิดถึงตระหนักถึงสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่และเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง นักประเมินอาจจำเป็นในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อช่วยเหลือทีมผู้สนับสนุน ทำงานร่วมกับกลุ่มสนใจ บางครั้งนักประเมินอาจจะต้องช่วยในการออกแบบการประเมินให้กับบุคคลหรือองค์กรนั้น ๆ

9.3 การโน้มน้าวชักชวน : Advocacy นักประเมินอาจจะต้องทำการควบคุมดำเนินการประเมินสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ภายหลังจากเป้าหมายและการออกแบบการประเมินได้ทำการกำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว นักประเมินอาจจะโน้มน้าวชักชวนให้บุคคลผู้ร่วมในโครงการทำการสร้าง (Shape)

ทิศทางการประเมิน เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการแก้ปัญหาและตามไปด้วยบทบาทของผู้ปฏิบัติ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม

9.4 การชี้ช่องทางสว่าง : Illumination บางครั้งนักประเมินอาจจำเป็นต้องแสดง บทบาทเป็นผู้จัดความไม่ชัดเจนในเป้าหมายหรือทิศทาง การประเมินตนเองของบุคคลหรือองค์กร ในบทบาทนี้นักประเมินเปรียบเสมือนผู้ชี้ทางสว่างเกี่ยวกับการประเมินให้กับองค์กรหรือบุคคล

9.5 การให้เสรีภาพ : Liberation การประเมินเสริมพลังจำเป็นต้องก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันหรือความรู้สึกมีเสรีภาพของบุคคล ต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการที่ต้องการจะประเมินตนเอง โดยสรุปการประเมินเสริมพลังนั้นการกำหนดคุณค่าและเป้าหมายของการประเมินจะถูกกำหนดหรือ พัฒนาขึ้นโดยตัวบุคคลที่เข้าร่วมโครงการนั้น ๆ ภายใต้การช่วยเหลือหรือฝึกอบรมจากนักประเมิน การประเมินเสริมพลังเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นวัฏจักรซึ่งเป็นผลมาจากการให้ผล สะท้อนกลับการประเมินแก่ตนเอง ผู้เข้าร่วมโครงการจะเกิดการเรียนรู้ความก้าวหน้าและความ ต่อเนื่องของผลการดำเนินงานของตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและจะทำการปรับปรุงแผนและวิธีการ ต่าง ๆ ในการประเมินตนเอง ทั้งนี้โดยอาศัยหลักความร่วมมือ การชี้ช่องทางสว่างและการมีเสรีภาพ ความเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความซื่อสัตย์ในการประเมินตนเองอีกด้วย

ขั้นตอนการประเมินเสริมพลังประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ระบุขอบเขตหรือจุดยืนของโครงการว่าอยู่ ณ ที่ใดซึ่งรวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของ โครงการ

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนโดยเฉพาะเจาะจงว่าโครงการต้องการจะเดินไปสู่ที่ใดใน อนาคต รวมทั้งจุดเน้นที่ปรากฏให้เห็นได้เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการ

ขั้นที่ 3 พัฒนากลวิธี (strategies) และการช่วยเหลือให้ผู้ร่วมโครงการสามารถกำหนด กลวิธีเป็นของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ขั้นที่ 4 ช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการในการกำหนดชนิด / ประเภท ของข้อมูลที่ต้องการเพื่อ จัดทำหรือแสดงถึงเอกสารรายงานความก้าวหน้าที่น่าเชื่อถือที่จะนำไปสู่เป้าหมายของโครงการนั้น ๆ

โดยสรุป พื้นฐานที่สำคัญของแนวคิดการประเมินเสริมพลัง คือ กระบวนการเรียนรู้แบบ ประชาธิปไตย ระหว่างกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ ในการกำหนดเป้าหมายระบุข้อจำกัด จุดแข็งของโครงการของตนเอง การประเมินเสริมพลังเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและมีการปรับปรุงอยู่ เสมอโดยอาศัยผลจากการสะท้อนกลับการประเมินที่บุคคลในโครงการเป็นผู้ประเมินตนเองด้วย ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง บทบาทของนักประเมินจะมีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการร้อง ขอบของบุคคลผู้เข้าร่วม โครงการในขณะนั้นซึ่งอาจเป็นบทบาทของการฝึกอบรม การส่งเสริม สนับสนุน การโน้มน้าว การชี้ช่องทางสว่าง และการให้เสรีภาพแก่ผู้เข้าร่วมโครงการการประเมิน เสริมพลังจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยการกระทำของบุคคลเพียงคนเดียวหรือโดยนักประเมินแต่เพียง ฝ่ายเดียว การประเมินเสริมพลังจะสำเร็จได้เมื่อบุคคลต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการหรือในองค์กรได้ ตระหนักถึงความจำเป็นและความสามารถของตนเองที่จะควบคุมดำเนินการประเมินตนเองเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในหลายด้านและหลายวิธีการ โดยมีส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบได้แก่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการจะแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ และในหน่วยงานต่าง ๆ แบ่งออกเป็นฝ่ายย่อย หน่วยงานละ 3 ฝ่าย แต่ละส่วนงานและแต่ละฝ่ายรับผิดชอบหน้าที่การพัฒนาเฉพาะด้าน แบ่งออกทั้งตามวิธีการและแบ่งตามด้านการพัฒนา และมีอัตรากำลังในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของภาระหน้าที่ การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการก็เช่นกัน มีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรับผิดชอบโดยส่วนงานที่แยกจากกันในระดับฝ่าย การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศรับผิดชอบโดยฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ และการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมต่างประเทศรับผิดชอบโดยฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศ ทั้งสองฝ่ายสังกัดอยู่ในส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านและแต่ละวิธีการมีระเบียบและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ยังคงอยู่ภายใต้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทิศทางและแนวทางการดำเนินงานเดียวกัน คือ กรอบการบริหารและพัฒนาขององค์กรกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะได้เสนอโดยลำดับต่อไป

หน่วยงานที่รับผิดชอบและอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบโดยฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งแต่ละหน่วยมีเนื้องานรับผิดชอบตามลำดับ ดังนี้

1. สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกรุงเทพมหานครและราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ (กรุงเทพมหานคร. 2554, ออนไลน์)
2. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการที่มีฐานะสูงกว่ากองสังกัด สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการและบุคคลต่าง ๆ ด้วยกระบวนการฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างมีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง (ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. 2544)
3. ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ เป็นส่วนงานในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์

ความต้องการตามนโยบายและความจำเป็นของหน่วยงาน จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ ประสานแผนการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาข้าราชการ เป็นศูนย์ข้อมูลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการลาไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ดำเนินการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ เป็นส่วนงานในสังกัดส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานศึกษา วิเคราะห์ วิจัย โครงการและแผนงานการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงานและปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ และพิจารณาดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงานและปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีกิจกรรมการทำงาน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และศึกษา วิเคราะห์ วิจัยโครงการและแผนงาน เฉพาะที่มีลักษณะเป็นการส่งไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ

4.2 พิจารณาดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในประเทศ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

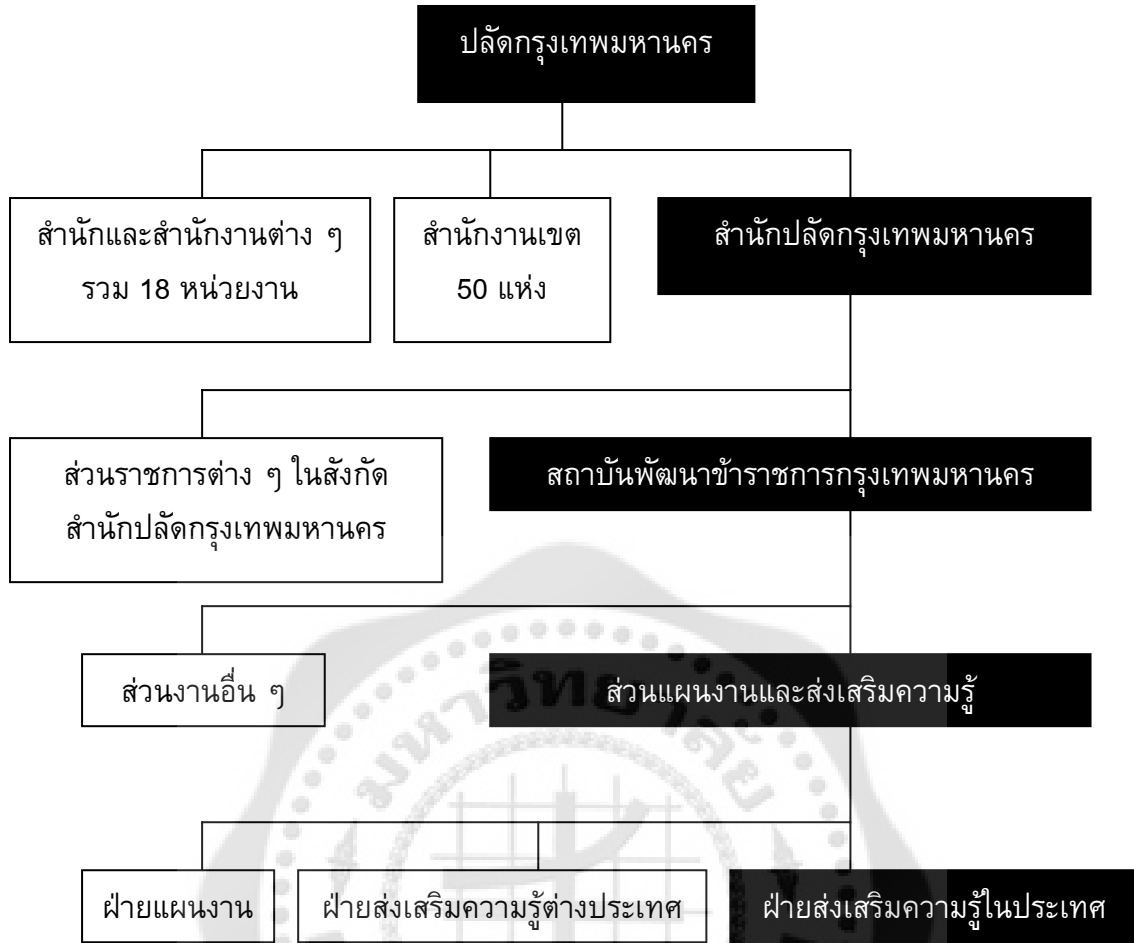
4.3 ติดตาม ดูแล ผู้ไปศึกษา ฝึกอบรมฯ

4.4 เป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ฝึกอบรมฯ ในประเทศ

4.5 บริการแนะแนวการศึกษา ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษา

4.6 เผยแพร่ข่าวสารด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยในการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อ 4.1 - 4.6 ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศจะต้องประสานงานกับหน่วยงานระดับสำนักต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในฐานะที่หน่วยงานเหล่านั้นเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการผู้ที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ รวมทั้งหน่วยงานและส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว เช่น สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ดำเนินการด้านการโอนงบประมาณทุนการศึกษา กองกลาง ดำเนินการด้านการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ภายในกรุงเทพมหานคร ซึ่งรวมถึงเรื่องทุนการศึกษา เป็นต้น

ทั้งนี้ สายการบังคับบัญชาของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 สายการบังคับบัญชาของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงาน-
และส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ที่มา: ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ. (2550). คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายส่งเสริมความรู้
ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ตำแหน่ง
เลขที่ สพข.33 - 37), หน้า 2.

ในลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าว อัตรากำลังในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษา
เพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครคือจำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
การดำเนินงานดังกล่าวโดยตรง ซึ่งได้แก่อัตรากำลังของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ซึ่งมี
อัตรากำลังทั้งฝ่ายจำนวน 5 อัตรา เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกรอบระดับต่าง ๆ ทั้งหมด ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ฝึกรอบ 7/8ว (หัวหน้าฝ่าย) จำนวน 1 อัตรา
- เจ้าหน้าที่ฝึกรอบ 6/7ว จำนวน 1 อัตรา
- เจ้าหน้าที่ฝึกรอบ 3-5/6ว หรือ 7ว จำนวน 3 อัตรา

ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานระดับสำนักต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานและส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่แน่นอน อาจมีจำนวนระหว่างหน่วยงานละ 1 - 30 อัตรา ขึ้นอยู่กับลักษณะการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบภายในหน่วยงานนั้น ๆ

กระบวนการทำงาน

การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงาน 4 กระบวนการหลัก (ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ. 2550.) ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. การจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ได้แก่ การสำรวจและประเมินความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และศึกษา วิเคราะห์ วิจัยโครงการและแผนงาน ด้านการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ และการให้ความเห็นชอบโครงการและการนำเสนอเข้าสู่พิจารณางบประมาณ มีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้

1.1 ออกแบบแบบฟอร์มสำรวจความต้องการในการศึกษา รับผิดชอบโดยทุกคนในฝ่ายร่วมกัน ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 2 สัปดาห์ มีขั้นตอนดังนี้

1.1.1 กำหนดข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

1.1.2 พิจารณาแบบสำรวจความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรมฯ ของปีงบประมาณก่อนหน้า จากผลการใช้งานว่ามีข้อควรปรับปรุงอย่างไรบ้าง

1.1.3 ปรับปรุงแบบสำรวจความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรมฯ ตามที่พิจารณาใน 1.1.1 และ 1.1.2 เพื่อส่งให้ฝ่ายแผนงาน ส่วนแผนงานงานและส่งเสริมความรู้ เวียนสอบถามหน่วยงานต่อไป

1.2 ศึกษาวิเคราะห์โครงการที่หน่วยงานเสนอ รับผิดชอบโดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6/7 จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 3-5/6 จำนวน 3 คน ใช้เวลาประมาณ 2 เดือน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1.2.1 ตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเอกสารที่จำเป็นต่อการพิจารณาโครงการ หากไม่ครบถ้วน เพียงพอ ชัดเจน หรือถูกต้อง ต้องประสานกลับไปยังหน่วยงานเพื่อให้นำเสนอข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมหรือสืบค้นจากแหล่งอื่นเท่าที่จำเป็น

1.2.2 ประชุมภายในระดับฝ่าย/ส่วน เพื่อสรุปแนวทางการวิเคราะห์โครงการประจำปี รับนโยบายจากผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ และกำหนดช่วงเวลาของขั้นตอนต่างๆ ร่วมกัน

1.2.3 วิเคราะห์โครงการตามหลักเกณฑ์การพิจารณา 3 หลักเกณฑ์ ตามลำดับ

ความสำคัญลดหลั่น ดังนี้

(1) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542

(2) แนวทางที่คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) กำหนด

(3) แนวทางหรือนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้

ทั้งนี้ กรุงเทพมหานครมีคณะกรรมการชุดหนึ่งชื่อว่า “คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.)” ซึ่งกำหนดขึ้นตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยองค์คณะจำนวน 7 คน ได้แก่ ปลัดกรุงเทพมหานครเป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ประกอบด้วย การพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข หรือข้อปฏิบัติในการไปศึกษา การพิจารณากำหนดสาขาวิชาที่จะให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ตามลำดับก่อนหลัง โดยคำนึงถึงความรีบด่วนและความจำเป็นของราชการของกรุงเทพมหานคร การพิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการที่หน่วยงานเสนอเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครในหน่วยงานนั้น ไปศึกษา โดยให้เป็นไปตามสาขาวิชาที่กำหนดไว้แล้ว และสอดคล้องกับความจำเป็นและความเหมาะสมตามอำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบ การพิจารณาให้ความเห็นชอบการเปลี่ยนแปลงระยะเวลา สถานที่ สาขาวิชา แนวการศึกษา รวมถึงการเสนอแนะผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 การแก้ไขปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่งหรือประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบดังกล่าว ตลอดจนการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการเพื่อกระทำการกิจการตามที่ ก.ข.ก.จะมอบหมาย และหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้รวมทั้งหน้าที่อื่นใดตามที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับการไปศึกษา

นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2543 ก.ข.ก. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเพื่อพิจารณากลับกรองโครงการที่หน่วยงานเสนอเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครในหน่วยงานนั้นไปศึกษาในแต่ละปี เรียกว่า “คณะอนุกรรมการของคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (อ.ก.ข.ก.)” ประกอบด้วยองค์คณะจำนวน 11 - 12 คน ได้แก่ รองปลัดกรุงเทพมหานครตามที่ปลัดกรุงเทพมหานครมอบหมาย เป็น

ประธานอนุกรรมการ หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลตามที่อยู่อาศัยราชการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลมอบหมาย รองผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ตามที่อยู่อาศัยราชการสำนักการแพทย์มอบหมาย รองผู้อำนวยการสำนักการโยธาตามที่อยู่อาศัยราชการสำนักการโยธามอบหมาย รองผู้อำนวยการสำนักการคลังตามที่อยู่อาศัยราชการสำนักการคลังมอบหมาย รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษาตามที่อยู่อาศัยราชการสำนักการศึกษามอบหมาย รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครตามที่อยู่อาศัยราชการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมอบหมาย ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการส่วนวิชาการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นอนุกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีการปรับปรุงองค์คณะเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่งในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

1.3 รวบรวมข้อมูลและจัดทำเอกสารสำหรับนำเสนอ อ.ก.ข.ก. รับผิดชอบโดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6/7ว จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 3-5/6ว จำนวน 3 คน ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน มีขั้นตอนดังนี้

1.3.1 รวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์โครงการและจัดทำเป็นเอกสารสำหรับนำเสนอที่ประชุม อ.ก.ข.ก. พิจารณา ดังนี้

(1) เตรียมแบบตารางสรุปข้อมูล ได้แก่ ชื่อหน่วยงานเจ้าของโครงการ ประเภทโครงการ หลักสูตร สาขาวิชา สถาบันการศึกษาของรัฐ จำนวนคน ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ชื่อตำแหน่ง ฯลฯ

(2) สรุปข้อมูลของโครงการลงในแบบตาราง ประกอบด้วยเหตุผลของหน่วยงาน และความเห็นของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

(3) ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร

(4) รวบรวมเอกสารทั้งหมดเข้าด้วยกัน ตรวจสอบรูปแบบให้ตรงกัน

(5) จัดทำสถิติโครงการ แยกตามประเภทหน่วยงาน และยุทธศาสตร์และ/หรือนโยบาย

1.3.2 นำเสนอโครงการให้ที่ประชุม อ.ก.ข.ก. พิจารณา รับผิดชอบโดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย ร่วมกับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศ ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 - 2 เดือน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

(1) เชิญประชุมและจัดทำระเบียบวาระการประชุมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

(2) จัดเตรียมการประชุม ได้แก่ จัดเตรียม สถานที่ อาหารว่าง ไบลงนามเข้าประชุม การบันทึกเสียง การประสานงานต่าง ๆ

(3) จัดเตรียมข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สถิติและจำนวนคนย้อนหลัง ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุมอื่นๆ และมติที่ได้เคยวางเป็นแนวทางไว้ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูล พิจารณาในการประชุม

(4) สรุปข้อพิจารณาของ อ.ก.ข.ก โดยจัดทำเป็นรายงานการประชุม รวมทั้ง ปรับแก้หรือเพิ่มเติมโครงการตามความเห็นของ อ.ก.ข.ก. เพื่อนำเสนอ ก.ช.ก. พิจารณาต่อไป

1.4 นำเสนอโครงการให้ที่ประชุม ก.ช.ก พิจารณา รับผิดชอบโดยผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในฝ่ายร่วมกับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศ ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 - 2 เดือน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1.4.1 เชิญประชุมและจัดทำระเบียบวาระการประชุมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 จัดเตรียมการประชุม ได้แก่ จัดเตรียมสถานที่ อาหารว่าง ไบลงนามเข้า ประชุม การบันทึกเสียง การประสานงานต่าง ๆ

1.4.3 จัดเตรียมข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สถิติย้อนหลัง ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพิจารณา ในการประชุม

1.4.4 สรุปข้อพิจารณาของ ก.ช.ก โดยจัดทำเป็นรายงานการประชุม รวมทั้ง ปรับแก้หรือเพิ่มเติมโครงการตามความเห็นของ ก.ช.ก. เพื่อจัดทำเป็นเอกสารประกอบคำขอ บประมาณ ส่งให้ฝ่ายแผนงานต่อไป

1.5 เสนอของบประมาณ จัดทำสรุปโครงการที่ได้รับความเห็นชอบจาก ก.ช.ก เพื่อของบประมาณ โดยส่งเอกสารให้ฝ่ายแผนงานเพื่อรวบรวมนำเสนอโครงการดังกล่าวต่อ สภากรุงเทพมหานคร รับผิดชอบโดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนในฝ่าย ร่วมกับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายส่งเสริม ความรู้ต่างประเทศ ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 3 - 6 เดือน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1.5.1 จัดทำตารางสรุปข้อมูลที่ได้รับความเห็นชอบจาก ก.ช.ก. เฉพาะการส่ง ข้าราชการ เพื่อเตรียมนำเสนอของบประมาณ

1.5.2 จัดเตรียมเอกสารหรือข้อมูลอื่นที่จำเป็นในการชี้แจงต่อสภา กรุงเทพมหานคร โดยต้องจัดทำเอกสารที่สรุปรวมโครงการทั้งหมดอย่างน้อย 4 ชุด เพื่อส่งฝ่าย แผนงาน 1 ชุด ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร 2 ชุด และเก็บไว้ เป็นหลักฐาน 1 ชุด โดยอาจเก็บไว้ที่หัวหน้าฝ่ายหรือเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการรวบรวมก็ได้

1.6 จัดทำเอกสารที่ผ่านการพิจารณาของบประมาณเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

1.6.1 เมื่อได้รับเอกสารที่ผ่านการพิจารณาของบประมาณคืนจากฝ่ายแผนงาน ให้พิจารณาปรับแก้เนื้อหาให้สอดคล้องตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

1.6.2 เพิ่มเติมเนื้อหาในแบบฟอร์ม ดังนี้

(1) โครงการศึกษา (ต่อเนื่อง) โดยทุนประเภท 2 (ทุนส่วนตัว) ใช้เวลา ราชการ

(2) โครงการฝึกอบรม (ต่อเนื่อง) โดยทุนประเภท 2 (ทุนส่วนตัว) ใช้เวลา ราชการซึ่งเป็นส่วนที่ยังไม่สามารถระบุตัวคนได้ในขณะที่จัดทำเอกสารเสนอของบประมาณ

โดยเนื้อหาที่เพิ่มเติมนี้ จะไม่กระทบต่อยอดงบประมาณ แต่จะกระทบต่อยอดโครงการและยอดคน จึงต้องปรับให้ตรงกันด้วย

1.6.3 โครงการศึกษา (ต่อเนื่อง) โดยทุนประเภท 1 (ก) ที่ไม่มีตัวคน อาจตัดโครงการออก แล้วนำงบประมาณมาตั้งรวมกันเป็นโครงการเดี่ยวไว้ที่ส่วนกลางเพื่อจัดสรรในการส่งเสริมการศึกษา ปีกอบรมฯ ตามนโยบายของผู้บริหาร ต่อไป ทั้งนี้ ต้องดำเนินการโดยขอความเห็นชอบจากผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นอย่างน้อย

1.6.4 ตรวจสอบความถูกต้อง เรียบร้อยของเอกสารเป็นครั้งสุดท้าย จากนั้นจึงจัดทำออกมาอย่างน้อย 3 ชุด เพื่อส่ง ฝ่ายแผนงาน 1 ชุด ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ 1 ชุด และเก็บไว้เป็นหลักฐาน 1 ชุด โดยอาจเก็บ ไว้ที่หัวหน้าฝ่าย หรือเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำเอกสารก็ได้

2. การดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ ได้แก่ การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเป็นผู้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษา การดำเนินการขออนุมัติตัวบุคคลเป็นผู้รับทุนการศึกษา ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน มีรายละเอียดการปฏิบัติงานดังนี้

2.1 ชั้นเตรียมการดำเนินการ ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 สัปดาห์ ประกอบด้วย

2.1.1 เมื่อแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีได้รับอนุมัติแล้ว เจ้าหน้าที่ที่จะได้รับสำเนาจากฝ่ายแผนงานคนละชุดให้พิจารณาเนื้อหาในหน้าที่รับผิดชอบตามที่ได้รับการแบ่งสรรตามประเภทโครงการและหน่วยงานไว้ภายในฝ่ายเรียบร้อยแล้ว หรืออาจพิจารณาร่วมกันแบ่งสรรใหม่ให้สอดคล้องกับปริมาณงานก็ได้ ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 1 - 3 วัน

2.1.2 เมื่อข้อบัญญัติงบประมาณประจำปีออกแล้ว สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครจะแจ้งมายังสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่ที่จะได้รับสำเนาข้อบัญญัติฯ จากฝ่ายแผนงานคนละ 1 ชุด เจ้าหน้าที่ทุกคนจึงจะดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีในส่วนที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 1 - 3 วัน

2.1.3. จัดทำคำขอเงินงวด ในแต่ละช่วงเวลาของปีงบประมาณหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานครจะต้องจัดทำคำขอเงินงวดซึ่งเป็นการประมาณการใช้จ่ายที่คาดไว้ในแต่ละงวด เพื่อที่ฝ่ายจัดหารายได้จะได้จัดหางบประมาณมาให้ใช้จ่ายได้อย่างเพียงพอและสมดุล ซึ่งในแต่ละปีงบประมาณ จะแบ่งเป็น 3 งวด งวดละ 4 เดือน โดยเจ้าหน้าที่แต่ละคนปรึกษารื้อกัน โดยให้มีเจ้าหน้าที่คนหนึ่งทำหน้าที่รวบรวม เป็นภาพรวมของฝ่ายส่งฝ่ายบริหารงานทั่วไป ใช้เวลาในการดำเนินการประมาณ 1 - 3 วัน

2.1.4 จัดทำแผนดำเนินการหรือปฏิทินการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของสถาบันการศึกษา และปฏิทินงานด้านอื่น ๆ ของเจ้าหน้าที่แต่ละคน สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และปัจจัยอื่น ๆ

2.2 ขั้นตอนการ ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน ประกอบด้วย การดำเนินการขอ อนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษา และการจัดทำสัญญาและสัญญาและค้ำประกัน มีวิธีการดำเนินการดังนี้

2.2.1 ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศรับเรื่องขออนุมัติให้ข้าราชการรับ ทุนการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการ

2.2.2. ตรวจสอบความถูกต้องของทุนการศึกษาที่ขอว่าเป็นการดำเนินการตาม โครงการที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ หากใช่ ดำเนินการตรวจสอบเอกสารประกอบการพิจารณา ได้แก่ ใบรับรองแพทย์ สำเนาประวัติข้าราชการ (กพ.7) หนังสือรับรองการได้รับคัดเลือกให้ศึกษา หนังสือรับรองจากผู้บังคับบัญชา โครงการ และหนังสือคำสั่ง

2.2.3 ตรวจสอบคุณสมบัติข้าราชการ ตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วย การให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 ข้อ 8 ซึ่งกำหนดดังนี้

- (1) เป็นผู้ที่ยังกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว
- (2) ผู้ไปศึกษาต้องมีอายุไม่เกินหลักเกณฑ์ที่กำหนดนับถึงวันเริ่มต้นเปิดภาค การศึกษา กล่าวคือ ผู้ไปศึกษาชั้นต่ำกว่าปริญญาตรีต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี ผู้ไปศึกษาชั้นปริญญาตรี ต้องมีอายุไม่เกิน 40 ปี และผู้ไปศึกษาชั้นที่สูงกว่าปริญญาตรีต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปี ทั้งนี้ เว้นแต่จะ ได้รับความเห็นชอบจาก ก.ช.ก. และได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุมัติ
- (3) เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการกองหรือ เทียบเท่าขึ้นไป ในกรณีข้าราชการระดับ 7 ลงมา หรือผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปชั้นหนึ่งในกรณีข้าราชการระดับ 8 ขึ้นไป ได้รับรองว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ และมีความประพฤติดี รวมทั้ง มีความตั้งใจในการปฏิบัติราชการ
- (4) เป็นผู้ไม่อยู่ในระหว่างถูกดำเนินการทางวินัย หรือถูกฟ้องคดีอาญา เว้น แต่กรณีถูกฟ้องคดีอาญาที่ไม่อยู่ในข่ายที่จะต้องรอการเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการ เลื่อนขึ้นเงินเดือน
- (5) เป็นผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์และมีสุขภาพอนามัยดีพอที่จะไปศึกษาได้ โดยต้องมีใบรับรองแพทย์เพื่อประกอบการพิจารณาให้ไปศึกษา
- (6) ถ้าเป็นผู้ที่เคยได้รับอนุมัติให้ไปศึกษามาแล้ว จะต้องได้กลับมาปฏิบัติ ราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ภายหลังจากที่สำเร็จการศึกษา

2.2.4 จัดทำสัญญา โดยประสานภายในกลับไปยังหน่วยงาน ให้แจ้งข้าราชการ กรอกข้อมูลของตนและผู้ค้ำประกันในแบบกรอก และส่งมาทางโทรสารจากนั้นจึงจัดพิมพ์และ ตรวจสอบความถูกต้องให้เรียบร้อย และนัดหมายกับข้าราชการให้มาลงนามในสัญญาซึ่งข้าราชการ ต้องมอบหลักฐานของตนและผู้ค้ำประกันประกอบการทำสัญญาให้เจ้าหน้าที่ด้วย คนละ 1 ชุด ดังนี้

- (1) หนังสือรับรองเงินเดือน
- (2) สำเนาบัตรประจำตัวข้าราชการ
- (3) สำเนาทะเบียนบ้าน

- (4) สำเนาทะเบียนสมรส/การหย่า/มรณบัตรของคู่สมรส
- (5) ใบยินยอมให้ทำนิติกรรมจากคู่สมรส
- (6) สำเนาบัตรประจำตัวของคู่สมรส
- (7) สำเนาทะเบียนบ้านของคู่สมรส
- (8) หลักฐานอื่น เช่น สำเนาใบเปลี่ยนชื่อ เป็นต้น

2.2.5 ตรวจสอบคุณสมบัติผู้ค้ำประกัน ตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 ข้อ 14 ซึ่งกำหนดดังนี้

(1) เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป กรณีผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป ผู้ค้ำประกันต้องมีเงินเดือนเท่ากับหรือสูงกว่าผู้ได้รับอนุมัติ หากมีเงินเดือนน้อยกว่า ให้มีผู้ค้ำประกันมากกว่า 1 คน ได้

(2) ต้องไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนหรือดำเนินการทางวินัย และไม่เคยต้องโทษคดีอาญา

(3) ต้องไม่เกษียณอายุราชการก่อนหมดภาระผูกพันตามหนังสือค้ำประกัน

(4) ไม่เป็นผู้มีภาระผูกพันเกี่ยวกับการลาศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย อยู่ก่อนแล้ว

(5) หากมีคู่สมรสต้องให้คู่สมรสยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษร

โดยเจ้าหน้าที่จะต้องตรวจสอบจากฐานข้อมูลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ส่งเรื่องขอตรวจสอบการดำเนินการทางวินัยไปยังกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ หรือกองการเจ้าหน้าที่ สำนักการศึกษา สำหรับข้าราชการครูและข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญในสังกัดสำนักการศึกษา

กรณีผู้ค้ำประกันขาดคุณสมบัติ ต้องแจ้งข้าราชการนำผู้ค้ำใหม่มาจัดทำสัญญาตามขั้นตอนในข้อ 2.2.4 อีกครั้งหนึ่ง

2.2.6 เสนอเรื่องขออนุมัติ โดยร่างหนังสือประกอบการพิจารณาอนุมัติและลงนามในสัญญา นำเสนอปลัดกรุงเทพมหานครเพื่อพิจารณาอนุมัติตามลำดับขั้น พร้อมจัดระเบียบเอกสารประกอบ

2.2.7 จากข้อ 2.2.2. หากตรวจสอบความถูกต้องของทุนการศึกษาแล้วพบว่าเป็นการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามตามโครงการที่กำหนดไว้ในแผน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องดำเนินการดังนี้

(1) พิจารณาศึกษาและวิเคราะห์โครงการที่หน่วยงานเสนอ และนำเสนอโครงการให้ ก.ข.ก. พิจารณา เป็นกรณีพิเศษ

(2) หาก ก.ข.ก. เห็นชอบโครงการ จึงดำเนินการตามขั้นตอนเช่นเดียวกับการอนุมัติการลาศึกษา หาก ก.ข.ก. ไม่เห็นชอบ ต้องส่งเรื่องคืนหน่วยงาน พร้อมแนบรายงานการประชุม ก.ข.ก. ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้หน่วยงานทราบ

2.2.8 เมื่อปลัดกรุงเทพมหานครได้พิจารณาอนุมัติแล้ว เจ้าหน้าที่ต้องสำเนาเรื่องแจ้งหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการและลงในทะเบียนประวัติของข้าราชการ กรณีที่มีการทำสัญญา ให้จัดส่งสัญญาคู่ฉบับไปพร้อมกันเพื่อให้ข้าราชการยึดถือไว้ด้วย นอกจากนี้ต้องทำสำเนาเรื่องแจ้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครด้วย เพื่อบันทึกไว้ในทะเบียนประวัติ ในกรณีเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ต้องสำเนาแจ้งกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครเพิ่มเติมด้วย การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 - 2 วัน

2.2.9 ในกรณีที่ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติได้ไปศึกษาแล้วและยังไม่สำเร็จการศึกษาตามกำหนดเวลา มีความจำเป็นต้องใช้เวลาราชการเพิ่มเติม ข้าราชการต้องส่งเรื่องขออนุมัติผ่านหน่วยงานต้นสังกัด โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต้องดำเนินการดังนี้

(1) ตรวจสอบว่าเป็นการขยายเวลาครั้งที่ 1 หรือ 2 และระยะเวลาที่ขอขยายไม่เกิน 6 เดือน หากเป็นการขยายเกินครั้งที่ 2 หรือเกิน 6 เดือน ให้นำเรื่องเสนอ ก.ข.ก. พิจารณา หาก ก.ข.ก. เห็นชอบโครงการ จึงดำเนินการต่อไป หาก ก.ข.ก. ไม่เห็นชอบ ต้องส่งเรื่องคืนหน่วยงาน พร้อมแนบรายงานการประชุม ก.ข.ก. ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้หน่วยงานทราบ

(2) ตรวจสอบเอกสาร ได้แก่ หนังสือนำเรื่อง หนังสือรับรองความจำเป็นในการใช้เวลาราชการจากสถานศึกษา ผลการศึกษาที่แสดงคะแนนสะสมเฉลี่ยล่าสุด ค่าโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่องเดิม ฯลฯ

(3) เสนอเรื่องขออนุมัติ โดยร่างหนังสือพิจารณาอนุมัติ เสนอแนะเรียนปลัดกรุงเทพมหานคร ตามลำดับชั้น พร้อมจัดระเบียบเอกสารประกอบ

(4) การอนุมัติให้ขยายเวลาการศึกษาจะไม่มีค่าธรรมเนียมค่าใช้จ่ายใดๆ เพิ่มเติมจากที่ได้อนุมัติไปแล้ว โดยข้าราชการจะได้รับเงินเดือนระหว่างการศึกษาที่ไม่เกิน 6 ปี โดยการดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน

2.3 ขั้นตอนการบันทึกข้อมูลและการเก็บเรื่อง เจ้าหน้าที่จะต้องบันทึกข้อมูลการดำเนินการเหล่านี้ในระบบฐานข้อมูลของสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร (ระบบ LAN) สมุดทะเบียน และ ระบบข้อมูลของฝ่าย จากนั้นต้องจัดเก็บเรื่องและสัญญา ใส่แฟ้มพลาสติกใสแยกรายบุคคล พร้อมติดชื่อที่หัวแฟ้มและท้ายแฟ้มเพื่อใช้ในการค้นหา ไว้ในตู้เก็บแฟ้มรายบุคคล การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 30 - 50 นาที

2.4 ขั้นตอนการเบิกจ่าย สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจะเป็นผู้ดำเนินการเบิกจ่ายกรณีการศึกษาของข้าราชการ ในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น ส่วนกรณีการศึกษาของข้าราชการในสังกัดอื่นนอกสำนักปลัดกรุงเทพมหานครทั้งหมดใช้วิธีการโอนงบประมาณไปให้หน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการเบิกจ่ายเอง ซึ่งข้าราชการจะต้องไปชำระค่าลงทะเบียนในการศึกษาตามที่มหาวิทยาลัยเรียกเก็บก่อนจึงนำไปเสร็จส่งที่หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดจะส่งต่อมาที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.4.1 ตรวจสอบว่าการเบิก/โอน อยู่ในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 5 นาที

2.4.2 บันทึกการรายการเบิก/โอนลงในระบบฐานข้อมูลและสมุดทะเบียน การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 15 นาที

2.4.3 ทำหนังสือนำส่งพร้อมเรื่องอนุมัติฉบับจริง ให้ฝ่ายบริหารงานทั่วไป สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครดำเนินการต่อไป ซึ่งฝ่ายบริหารงานทั่วไปจะดำเนินการเบิกจ่ายกรณีที่เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ส่วนกรณีที่เป็นข้าราชการในสังกัดอื่นนอกสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ฝ่ายบริหารงานทั่วไปจะแจ้งขอโอนงบประมาณจำนวนเท่า หลักฐานการจ่ายเงินไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการเพื่อทำการเบิกจ่ายต่อไป การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน

2.5 การดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

2.5.1 ติดตามให้หน่วยงานดำเนินโครงการส่งข้าราชการไปศึกษา กรณีที่หน่วยงานมีทุนการศึกษาที่กำหนดไว้แล้ว แต่เมื่อระยะเวลาล่วงเลยไประยะหนึ่งแล้วยังไม่ดำเนินการเจ้าหน้าที่ต้องติดตามเร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินการ โดยทำเป็นหนังสือส่งถึงหัวหน้าหน่วยงาน การติดตามนี้อาจดำเนินการเมื่อครบ 6 เดือน หรือ 4 เดือน ตามความเหมาะสม การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 2 สัปดาห์

2.5.2 การจัดหาอาคารแสดมภ์ ในการจัดทำสัญญาต้องปิดอาคารแสดมภ์ในสัญญา คำประกัน ฉบับจริง 10.00 บาท คู่ฉบับ 5.00 บาท ตามประมวลรัษฎากร และให้ผู้คำประกันลงนามกำกับบนอากรฯ แต่ผู้ทำสัญญามักไม่ได้เตรียมอาคารแสดมภ์มาด้วย ดังนั้น เจ้าหน้าที่ควรจัดเตรียมอาคารแสดมภ์ไว้จำหน่ายแก่ผู้มาทำสัญญา โดยหาซื้อได้ที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ทุกแห่ง โดยปกติเจ้าหน้าที่จะซื้อครั้งละประมาณ 20-40 ชุด โดยใช้เงินส่วนตัวสำรองจ่าย การดำเนินการนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 30 นาที

2.5.3 การเตรียมการประชุม ก.ข.ก. ในความเป็นจริง หน่วยงานมักเสนอเรื่องขอให้ข้าราชการไปศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้อยู่เสมอ ทำให้ ก.ข.ก. กำหนดการประชุมไว้เป็นประจำ ประมาณเดือนละ 1 ครั้ง เจ้าหน้าที่จึงต้องเตรียมประสานงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้า แม้จะยังไม่มีเรื่องที่ไม่สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้เข้ามาก็ตาม

3. การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชุดเงินทุน ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ติดตามผู้ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือให้ใช้เวลาราชการในการศึกษาดำเนินการดังนี้

3.1.1 ติดตามการรายงานผลการศึกษา เจ้าหน้าที่ต้องติดตามให้ผู้ลาศึกษารายงานผลการศึกษาทุกภาคการศึกษา โดยส่งใบแสดงผลการศึกษามาทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไปรษณีย์ โทรสาร หรือตามสายงาน และเมื่อสำเร็จการศึกษา ให้ส่งสำเนาเอกสารวุฒิการศึกษา พร้อมวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ชุด

3.1.2 ติดตามการรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการ เจ้าหน้าที่ต้องติดตามให้ข้าราชการรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการ ผ่านต้นสังกัด พร้อมส่งแบบรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการที่มีผู้บังคับบัญชาระดับ 8 ขึ้นไปเป็นผู้รับรองภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ

3.1.3 ติดตามการเบิกจ่ายเงินทุนการศึกษา ในช่วงเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม ซึ่งเป็นช่วงปลายปีงบประมาณ หากหน่วยงานยังไม่ส่งสำเนาใบสำคัญรับเงินมาขอโอนงบประมาณ เจ้าหน้าที่ต้องติดตามโดยทำเป็นหนังสือส่งถึงหัวหน้าหน่วยงาน รวมทั้งประสานเป็นการภายใน โดยสรุปจำนวนเงินที่ยังไม่ได้ทำการเบิกจ่ายและกำหนดระยะเวลาปิดรับเรื่องให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่าย

3.1.4 ติดตามการปฏิบัติราชการชดใช้ทุน กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งเรื่องข้าราชการที่ลาออก โอน เกษียณอายุราชการ มาตรวจสอบว่ามีได้เป็นผู้ที่อยู่ระหว่างมีภาระผูกพันเกี่ยวกับการลาศึกษาและฝึกอบรมไปที่สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบ ดังนี้

(1) นับระยะเวลาที่ข้าราชการลาศึกษาและฝึกอบรมฯ เป็นระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานชดใช้ภาระผูกพัน (หากเริ่มต้นลาศึกษาไม่ก่อนวันที่ 23 กันยายน 2542) หรือนับระยะเวลาที่ข้าราชการลาศึกษาและฝึกอบรมฯ คู่สอง เป็นระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานชดใช้ภาระผูกพัน (หากเริ่มต้นลาศึกษาก่อนวันที่ 23 กันยายน 2549) หากระยะเวลาที่ปฏิบัติงานนับจากวันที่รายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการถึงวันที่ลาออกฯ มากกว่าระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติราชการชดใช้ภาระผูกพัน ถือว่าหมดภาระผูกพัน

(2) ตรวจสอบจากระบบข้อมูลของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ

(3) ตรวจสอบชื่อ-สกุล วุฒิการศึกษา และประวัติการรับราชการ จากสำเนาประวัติข้าราชการ (กพ.7) ที่แนบเรื่องมา หากพบว่าไม่มีภาระผูกพันให้ลงนามส่งธุรการประจำส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้หรือฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศดำเนินการต่อไป

(4) หากพบว่ามีภาระผูกพัน ให้แจ้งธุรการประจำส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้และรับเรื่องมาดำเนินการต่อ โดยทำเรื่องแจ้งหน่วยงานว่าข้าราชการมีภาระผูกพันด้วยเหตุใดภาระผูกพันจะสิ้นสุดเมื่อใด และให้หน่วยงานแจ้งให้ข้าราชการมาดำเนินการดังนี้

- กรณีภาระผูกพันเกิดจากการค้ำประกัน ให้ข้าราชการจัดหาผู้ค้ำประกันอื่นมาแทนตนโดยให้ข้าราชการผู้ลาศึกษา และผู้ค้ำประกันคนใหม่มาจัดทำสัญญาที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเมื่อข้าราชการได้จัดหาผู้ค้ำประกันอื่นมาแทนตนเรียบร้อยแล้ว ให้ทำหนังสือแจ้งการสิ้นสุดภาระผูกพันไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทันที

- กรณีภาระผูกพันเกิดจากการลาศึกษาและฝึกอบรม ให้ข้าราชการติดต่อสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครโดยด่วน เพื่อชดใช้ภาระผูกพันให้กรุงเทพมหานครเป็นเงินแทนการปฏิบัติราชการ

3.1.5 กรณีข้าราชการจะขอใช้ภาระผูกพันให้กรุงเทพมหานครเป็นเงินแทนการปฏิบัติราชการ เจ้าหน้าที่ดำเนินการจะต้องดังนี้

- ขอหลักฐานการรับเงิน แจ้งให้ข้าราชการจัดหาเอกสารรับรองการรับเงินจากทางราชการระหว่างการลาศึกษาและฝึกอบรมฯ ที่ออกโดยหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ หนังสือรับรองการรับเงินเดือนระหว่างการลา ฎีกาเบิกค่าใช้จ่ายในการศึกษา ฯลฯ

- คำนวณภาระผูกพัน นำจำนวนวันที่ต้องปฏิบัติราชการขอใช้ภาระผูกพันทั้งหมดตั้ง ลบด้วยจำนวนวันที่ได้กลับมาปฏิบัติราชการขอใช้ภาระผูกพันไปแล้ว (นับถึงวันที่ขอลาออกจากราชการ) จะได้จำนวนวันที่ยังมีได้ขอใช้ภาระผูกพัน นำไปคูณกับสองเท่าของจำนวนเงินทั้งหมดที่รับไปจากราชการระหว่างระยะเวลาการศึกษาและฝึก อบรมฯ เป็นจำนวนเงินที่ต้องขอใช้ให้กรุงเทพมหานครแทนการปฏิบัติราชการ

กรณีที่มีการลาศึกษาและฝึกอบรม มากกว่า 1 ครั้ง ให้คิดระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการขอใช้ภาระผูกพันสำหรับสัญญาฉบับแรกก่อน จึงค่อยนำมาคิดเป็นระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการขอใช้ภาระผูกพันสำหรับสัญญาฉบับถัดมา กรณีที่มีการลาศึกษาและฝึกอบรมฯ ทั้งในและต่างประเทศ เจ้าหน้าที่ต้องประสานกับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายส่งเสริมความรู้ต่างประเทศ เพื่อคำนวณระยะเวลาและจำนวนเงินร่วมกัน และตกลงกันในการเสนอเรื่อง

- การเสนอเรื่องขอความเห็นชอบ ร่างหนังสือเสนอขอความเห็นชอบจากปลัดกรุงเทพมหานครให้ข้าราชการที่จะลาออกฯ ขอใช้ภาระผูกพันที่เหลืออยู่เป็นเงินแทนการปฏิบัติราชการได้ โดยระบุจำนวนเงินที่ข้าราชการจะต้องขอใช้ พร้อมแสดงวิธีการคำนวณให้ชัดเจน แนบเสนอพร้อมเอกสารการอนุมัติ สัญญาของข้าราชการ หลักฐานการรับเงิน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

- การชำระเงินเพื่อขอใช้ภาระผูกพัน เมื่อปลัดกรุงเทพมหานครให้ความเห็นชอบแล้ว สำเนาเรื่องแจ้งไปยังหน่วยงานให้แจ้งข้าราชการมาชำระเงินเพื่อขอใช้ภาระผูกพัน ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยให้ชำระโดยใช้เช็คเงินสดเท่านั้น และนัดหมายวันเวลาที่จะมาชำระเงินให้แน่นอน เพื่อนัดหมายจะได้นัดหมายกับฝ่ายบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นผู้รับเงินให้แน่นอนต่อไป โดยพยายามหลีกเลี่ยงช่วงสิ้นเดือน เนื่องจากเป็นช่วงที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไปมีภาระงานมากกว่าปกติ ในการชำระเงิน เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบความถูกต้องของเช็คเงินสดให้เรียบร้อยเมื่อชำระเงินเสร็จสิ้น จะต้องจัดเอกสาร 3 ชุด ให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุดที่ 1 สำหรับข้าราชการ จะได้รับสำเนาเช็ค เงินสด สำเนาหนังสือที่ปลัดกรุงเทพ-มหานครให้ความเห็นชอบ และใบสำคัญรับเงินฉบับจริง ชุดที่ 2 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จะได้รับเช็คเงินสด สำเนาหนังสือที่ปลัดกรุงเทพมหานครให้ความเห็นชอบ และสำเนาใบสำคัญรับเงิน และชุดที่ 3 เจ้าหน้าที่ จะได้รับสำเนาใบสำคัญรับเงิน

- การแจ้งการสิ้นสุดภาระผูกพัน เมื่อข้าราชการได้มาชำระเงินแล้ว เจ้าหน้าที่ต้องทำหนังสือแจ้งการสิ้นสุดภาระผูกพันไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทันที โดยแนบสำเนาใบสำคัญรับเงินที่ออกโดยฝ่ายบริหารงานทั่วไปพร้อมรับรองสำเนาถูกต้อง ไปด้วย

- การเก็บเรื่อง เจ้าหน้าที่ต้องนำเรื่องในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ ภาระผูกพันคืนธุรการประจำส่วนเพื่อจัดเก็บรวบรวมกับเรื่องตรวจสอบภาระผูกพันอื่นต่อไป จากนั้นนำ เรื่องในส่วนที่เกี่ยวกับการชดใช้ภาระผูกพัน โดยเฉพาะใบสำคัญรับเงินจัดเก็บให้เรียบร้อยจนกว่าจะครบ 10 ปี และเมื่อข้าราชการได้ปฏิบัติราชการจนสิ้นสุดภาระผูกพันแล้ว เจ้าหน้าที่ต้องคัดชื่อออก จากทะเบียนผู้มีภาระผูกพัน และแยกไปบันทึกไว้ในส่วนอื่นแทน หรืออาจทำเครื่องหมายที่แสดงว่า ไม่มีภาระผูกพันเกี่ยวกับการลาศึกษาและฝึกอบรมฯ กับกรุงเทพมหานครอีกต่อไป รวมทั้งแยก เอกสารที่จัดเก็บเป็นแฟ้มรายบุคคลไปจัดเก็บไว้ที่อื่น โดยอาจคัดไว้จัดเก็บเฉพาะเอกสารที่จำเป็น เท่านั้นก็ได้ เพื่อประหยัดเนื้อที่ในการจัดเก็บ

4. การเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การจัดทำรายงาน เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องสรุปจำนวนโครงการ การปฏิบัติงาน ประจำเดือน จำนวนคน งบประมาณ และจำนวนเรื่องที่ปฏิบัติงานในเดือนที่ผ่านมา โดยกรอกข้อมูล ลงในแบบกรอกตามที่ฝ่ายแผนงาน หรือหน่วยงานอื่นกำหนด โดยรายงานทุก 2 เดือนต่อครั้ง หรือ รายงานอื่น ๆ จนสิ้นสุดงบประมาณประจำปี การดำเนินงานนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-3 วัน

4.2 การจัดทำสถิติการศึกษา ดำเนินการในระยะต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ เจ้าหน้าที่แต่ละคนสรุปจำนวนโครงการ จำนวนคน และงบประมาณในปีที่ผ่านมา จากนั้นจึงนำข้อมูลมารวมกัน และประมวลผล การดำเนินงานนี้ใช้ ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์

4.2.2 เมื่อจะนำเสนอเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของ ก.ช.ก. เจ้าหน้าที่แต่ละ คนสรุปจำนวนโครงการ จำนวนคน และงบประมาณที่หน่วยงานเสนอขอ ในปีนั้น จากนั้นจึงนำข้อมูล มารวมกันและประมวลผล การดำเนินงานนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์

4.3 การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และมติ ก.ช.ก. ประจำปี เจ้าหน้าที่ต้อง รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และมติ ก.ช.ก. ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเทศ ไว้ รวบรวมกันเป็นแหล่งข้อมูลของฝ่าย พร้อมจัดทำดัชนีเพื่อการค้นหา ตลอดจนค้นหาข้อมูลหรือแนวทาง ปฏิบัติของหน่วยงานอื่น เพื่อเทียบเคียงใช้หรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบ ที่กรุงเทพมหานครใช้อยู่ต่อไป

4.4 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลาศึกษาในประเทศ เมื่อมีผู้ต้องการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการ ศึกษาในประเทศ เจ้าหน้าที่ทำการจัดส่งให้ตามที่มีข้อมูลอยู่ หากเป็นข้อมูลที่ยังไม่มี หรือยัง ไม่ได้ประมวลไว้ ก็ต้องจัดหาหรือจัดทำขึ้นใหม่ตามที่ผู้ใช้ข้อมูลต้องการ การดำเนินงานนี้ใช้ ระยะเวลาประมาณ 1-5 วัน

5. การเผยแพร่ข่าวสารด้านการศึกษา และบริการแนะแนวการศึกษา ได้แก่ การรวบรวม หลักสูตรการศึกษา ซึ่งมาจากเอกสารที่หน่วยงานแนบเสนอเรื่องขออนุมัติการลาศึกษา เอกสารที่ หน่วยงานแนบประกอบการเสนอโครงการส่งข้าราชการไปศึกษา เอกสารที่ขอจากสถาบันการศึกษา โดยตรง เอกสารที่เจ้าหน้าที่ค้นคว้าเพิ่มเติมจากสื่อต่าง ๆ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นแฟ้มข้อมูล

พร้อมทั้งทำดัชนีเพื่อช่วยในการค้นหา โดยเจ้าหน้าที่ควรศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและจดจำรายละเอียดเพื่อให้คำแนะนำได้ในระดับหนึ่ง อย่างน้อยที่สุดต้องเข้าใจรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย โดยศึกษาจากเอกสารที่มีการจัดทำไว้ประจำฝ่ายแล้ว และคิดว่าเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำ แนะนำ และคำปรึกษา เมื่อมีผู้มาปรึกษา นอกจากนี้ในการเผยแพร่ข่าวสารด้านการศึกษาให้ข้าราชการทราบสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การเผยแพร่ในเว็บไซต์ เจ้าหน้าที่ต้องจัดพิมพ์ในโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับการเผยแพร่ในเว็บไซต์ และจัดส่งให้ส่วนวิชาการ (ฝ่ายเทคโนโลยีการฝึกอบรม) นำลงเว็บไซต์ต่อไป หรือติดตั้งบนกระดานประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ต้องจัดทำเอกสารให้เรียบร้อย ทำการตกแต่งกระดานประชาสัมพันธ์ และดูแลให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย น่าสนใจ และเป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ กรณีที่มีข่าวสารการฝึกอบรม หรือความเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจเป็นพิเศษ เจ้าหน้าที่ควรเขียนย่อความส่งส่วนวิชาการ (ฝ่ายวิทยบริการ) เพื่อเผยแพร่ลงในจดหมายข่าวสถาบันพัฒนาข้าราชการต่อไป

กระบวนการของการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว มีลักษณะเป็นวงจร ถูกกำหนดตามรอบปีงบประมาณ วนเวียนไปเป็นวงจรเดียวกันเป็นประจำทุกปี ดังตาราง 2

ตาราง 2 ปฏิทินการทำงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

ช่วงเวลา	การจัดทำแผน (งานของปีงบประมาณถัดไป)	การดำเนินการตามแผน (งานของปีงบประมาณปัจจุบัน)
กันยายน	สำนักและสำนักงานเขตส่งข้อมูลความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการให้สถาบันพัฒนาข้าราชการฯ	ตรวจสอบข้อมูลครั้งสุดท้ายก่อนนำเสนอแผน
ตุลาคม	เจ้าหน้าที่พิจารณาโครงการ/ หาข้อมูลที่จำเป็น	แผนพัฒนาบุคลากรได้รับอนุมัติ
พฤศจิกายน		แจ้งหน่วยงานดำเนินการตามแผน
ธันวาคม	รวบรวม/จัดทำเอกสาร เตรียมเสนอคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติภารกิจ ของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.)	เริ่มดำเนินการตามแผนบางส่วน/ ให้คำปรึกษาหน่วยงาน

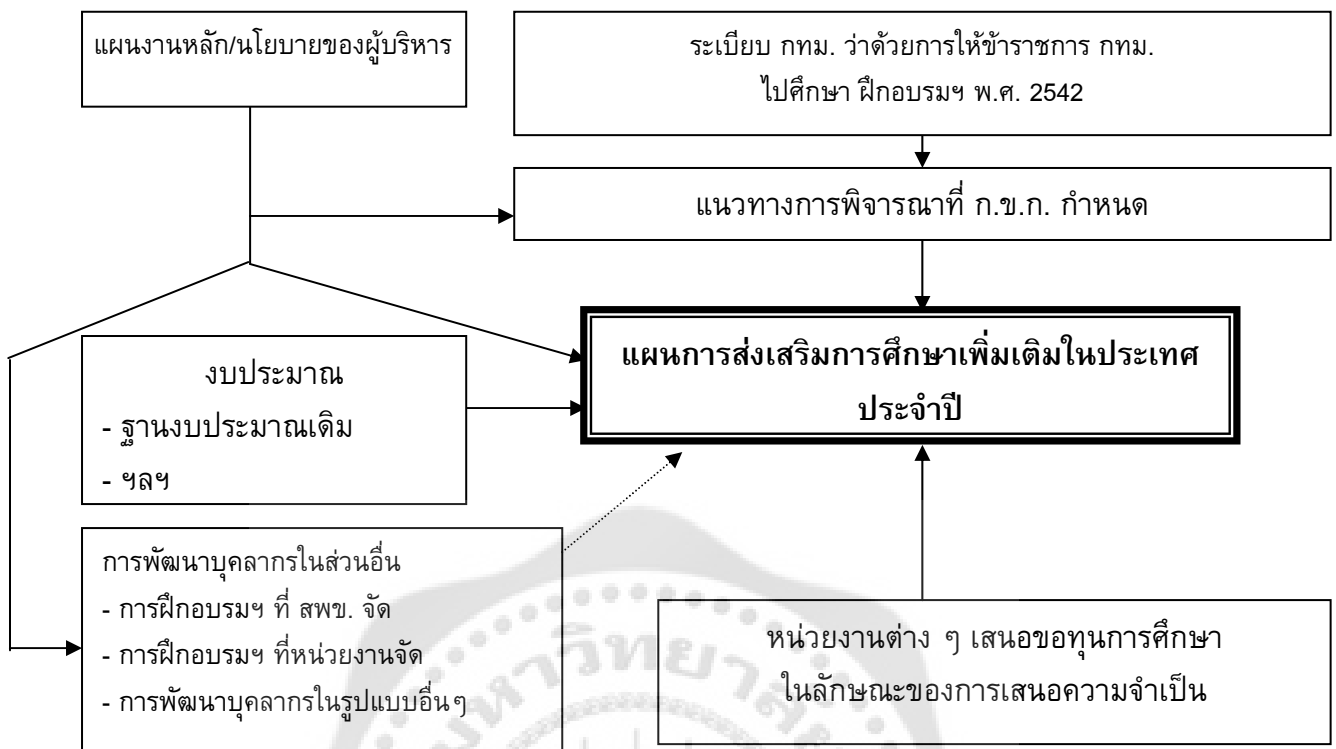
ตาราง 2 (ต่อ)

ช่วงเวลา	การจัดทำแผน (งานของปีงบประมาณถัดไป)	การดำเนินการตามแผน (งานของปีงบประมาณปัจจุบัน)
มกราคม	การประชุม ก.ข.ก. เพื่อพิจารณา ทุนการศึกษา และจัดทำคำขอของงบประมาณ	เริ่มดำเนินการตามแผนบางส่วน/ ให้คำปรึกษาหน่วยงาน
กุมภาพันธ์		เริ่มดำเนินการตามแผนมากขึ้น/ ให้คำปรึกษาหน่วยงาน
มีนาคม	รอการพิจารณาตามกระบวนการ งบประมาณ โดยได้รับการประสานจาก	เริ่มดำเนินการตามแผนมากขึ้น/ ให้คำปรึกษาหน่วยงาน
เมษายน	สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครให้ปรับ ลดงบประมาณ	
พฤษภาคม		
มิถุนายน	รับทราบผลการพิจารณาของงบประมาณ (ข้อบัญญัติงบประมาณประกาศใช้)	
กรกฎาคม	ส่งแบบสอบถามสำรวจความจำเป็นของปี ถัดไป	เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ทุนการศึกษา
สิงหาคม	ให้คำปรึกษาในการตอบแบบสำรวจ	

ที่มา: ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ. (2550). *คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ตำแหน่ง เลขที่ สพข.33 - 37),* หน้า 3.

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของ กรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการพิจารณาอนุมัติ และการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดทั้งกระบวนการ นอกเหนือจากการดำเนินการตามระเบียบสรุปรุได้ดังภาพประกอบ 9

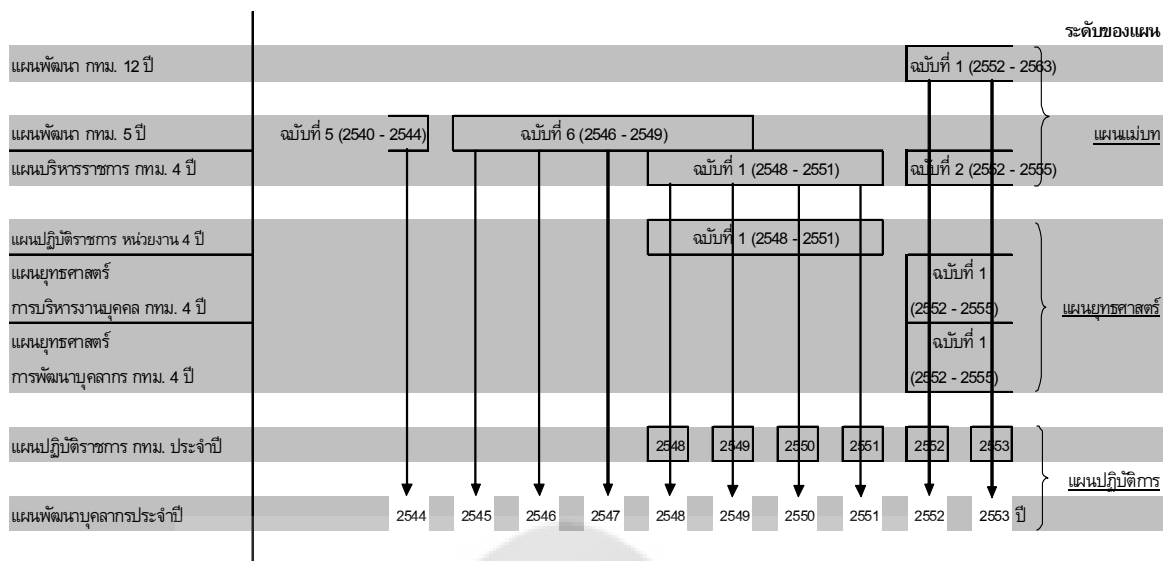


ภาพประกอบ 9 ความเชื่อมโยงกันของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อแผนส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

ที่มา: จริยา ดิลกโรจนกุล. (2553: สัมภาษณ์)

เนื้อหาของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานแต่ละตัว มีรายละเอียดดังนี้

1. แผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2552 - 2563) แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2540 - 2544 และฉบับที่ 6 พ.ศ. 2545 - 2549) แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ระยะ 4 ปี (ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2548 - 2551 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2552 - 2555) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2552 - 2555 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2552 - 2555 และแผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานครประจำปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2553 โดยแผนงานหลักต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แผนระดับต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ

ที่มา: จริญญา ดิลกโรจนกุล. (2553: สัมภาษณ์)

จากภาพประกอบดังกล่าวจะเห็นว่า การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ซึ่งกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีนั้น จากภาพคือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่อยู่ในระดับต่ำสุด โดยในช่วง พ.ศ. 2544 - 2547 มีแผนงานหลักเพียงแผนเดียวที่กำหนดกรอบในการกำหนดแผนปฏิบัติการ คือ แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 5 ปี แต่ในปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา กรุงเทพมหานครได้ปรับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครให้มีระยะสั้นลงเหลือระยะ 4 ปี และเปลี่ยนชื่อเป็นแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลและสอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยให้มีแผนปฏิบัติการของหน่วยงานระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการของกรุงเทพมหานครประจำปี กำกับอีกชั้นหนึ่งเพื่อให้การแปลงแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (กรุงเทพมหานคร. 2548: 146) โดยให้แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ระยะ 4 ปี ฉบับที่ 1 (2548 - 2551) ใช้แทนแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี ฉบับที่ 6 (2546 - 2549) ซึ่งดำเนินไปได้ครึ่งแผน ทันทีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ในช่วงปี พ.ศ. 2548 - 2549 จึงมีแผนงานหลัก 3 แผนงานที่เป็นกรอบในการดำเนินงาน คือแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ระยะ 4 ปี แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการของกรุงเทพมหานครประจำปี เป็นเช่นนี้ต่อเนื่องจนถึงสิ้นระยะของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ระยะ 4 ปี ฉบับที่ 1 กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดให้มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 12 ปี ขึ้นเป็นแผนแม่บทกำกับทิศทางของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครระยะ 4 ปี อีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้

ทิศทางของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันต่อเนื่องอย่างน้อย 3 แผน และเพื่อให้การพัฒนากรุงเทพมหานครสามารถเห็นผลได้ในระยะยาวขึ้น (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. 2552: ออนไลน์) นอกจากนี้ ยังได้ปรับโครงสร้างของแผนให้มีแผนระดับแผนยุทธศาสตร์ขึ้นกำกับกับการดำเนินงานอีกระดับหนึ่ง โดยแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ซึ่งทั้ง 2 แผน มีระยะเวลา 4 ปี เท่ากัน และเริ่มดำเนินการพร้อมกันในปี พ.ศ. 2552 โดยที่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ถูกจัดเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครด้วย ดังนั้นในปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการจึงถูกกำกับโดยแผนระดับที่เหนือขึ้นไปถึง 5 แผน เพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีเพียง 1 แผน ในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2547 และ 2 แผนในช่วงปี พ.ศ. 2548 - 2551

สำหรับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของแผนงานหลักในระดับแผนแม่บท ทุกฉบับมีการระบุถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถขององค์กรและบุคลากรไว้ทุกแผน สรุปได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 เนื้อหาของแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2544 - 2553

ระยะเวลา	แผนแม่บท	เนื้อหาของแผนเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
2544	แผนพัฒนา กทม. ฉบับที่ 5 (2540 - 2544)	<p>แผนสาขาการบริหารและการปกครอง แผนงานที่ 2 แผนงานพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล</p> <p>หลักการและเหตุผล : หลักสูตรการศึกษา ฝึกอบรม ขาดคุณภาพ ตามที่ผ่านมาการพัฒนาข้าราชการขาดการวางแผน การให้การศึกษาแก่ข้าราชการไม่ครอบคลุมและเพียงพอทั่วถึงทุกสายงาน รูปแบบการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน</p> <p>วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ จริยธรรม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ทั่วถึง ครอบคลุมทุกระดับชั้น และทุกสายงาน</p> <p>นโยบาย : พัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติภารกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>เป้าหมาย : จัดทำแผนการฝึกอบรมระยะยาว ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน และทุกลักษณะงาน ให้ข้าราชการได้มีโอกาสพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะงานที่ปฏิบัติ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> <p>แนวทางและมาตรการในการดำเนินงาน : (1) สำรวจความต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในระยะยาว และให้มีการประเมินประสิทธิภาพข้าราชการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ (2) จัดหาทุนการศึกษาสำหรับสาขาที่ขาดแคลนและประสานกับสถาบันการศึกษาเพื่อขอโควตาเข้ารับการศึกษ และหรือกำหนดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับบางตำแหน่งที่ขาดแคลนหรือจำเป็น</p> <p>โครงสร้างของแผนงาน : โครงการพัฒนาคุณภาพข้าราชการและลูกจ้าง เป็นโครงการหลักเพื่อพัฒนาหลักสูตรการศึกษา ฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับบุคคล ลักษณะงาน ที่มีสายงานและประเภทข้าราชการมาก พร้อมทั้งจัดทำระบบข้อมูลบุคลากรที่ได้รับการศึกษา ฝึกอบรมแล้ว เพื่อพัฒนาให้ถูกต้องในอนาคต</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ระยะเวลา	แผนแม่บท	เนื้อหาของแผนเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
2545 - 2547	แผนพัฒนา กทม. ฉบับที่ 6 (2545 - 2549)	<p>ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารและการปกครอง สาขาการบริหารงานบุคคล : มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน รองรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ และนโยบายการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นต้น</p> <p>พันธกิจ : พัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้ข้าราชการและลูกจ้าง</p> <p>เป้าหมาย : เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร</p> <p>ยุทธศาสตร์การพัฒนา : ไม่ปรากฏ</p>
2548 - 2551	แผนบริหารราชการ กทม. ฉบับที่ 1 (2548 - 2551)	<p>ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานสำหรับคนทุกวัย : พัฒนาเสริมสร้างคุณภาพครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและปัจจัยสนับสนุนการศึกษา</p> <p>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : มีทรัพยากรทางการศึกษาที่สามารถสนับสนุนการให้บริการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์หลัก : พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ตัวชี้วัดกลยุทธ์หลัก : บุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรมพัฒนาด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน การบริหาร การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และภาษาต่างประเทศ</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ระยะเวลา	แผนแม่บท	เนื้อหาของแผนเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
2548 - 2551 (ต่อ)		<p>ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเมืองตามหลักธรรมาภิบาล : สนับสนุนให้ข้าราชการพร้อมให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจและทุ่มเท โดยการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : การพัฒนาศักยภาพ และขวัญกำลังใจของบุคลากรให้พร้อมให้บริการอย่างเต็มใจและทุ่มเท</p> <p>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ</p> <p>ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ : บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี</p> <p>กลยุทธ์หลัก : พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติอย่างเป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดกลยุทธ์หลัก : จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างน้อยคนละ 1 หลักสูตรต่อปี</p>
2552 - 2553	- แผนพัฒนา กทม. 12 ปี (2552 - 2563)	<p>แนวคิดหลัก : พัฒนาระบบบริหารงานของกรุงเทพมหานคร โดยเน้นให้เกิดธรรมาภิบาล</p> <p>วิสัยทัศน์ : การเป็นเมืองที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Green) “เมืองแห่งการบริหารจัดการที่ดี” กรุงเทพมหานครต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยธุรกิจได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และคุ้มกับต้นทุนทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุน สามารถให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความเป็นชุมชนน่าอยู่ ยั่งยืนได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (Mastering Best Service and Mega-City Management)</p> <p>กลยุทธ์หลัก :</p> <ul style="list-style-type: none"> - เสริมศักยภาพระบบการพัฒนาผู้บริหารมหานคร โดยมุ่งเน้นการจัดสร้างแผนพัฒนาผู้บริหารตามระดับชั้น และระบบการทดแทนตำแหน่ง ที่ตอบสนองการมุ่งสู่ความเป็นมหานครที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน

ตาราง 3 (ต่อ)

ระยะเวลา	แผนแม่บท	เนื้อหาของแผนเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
2552 - 2553 (ต่อ)	- แผนบริหารราชการ กทม. ฉบับที่ 2 (2552 - 2555)	<p>- เพิ่มบทบาทหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะทางตามสายงาน ด้วยการบูรณาการแนวทางการพัฒนาในงาน การพัฒนานอกงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง</p> <p>- บุคลากรของกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาศักยภาพ ให้มีทักษะและความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (Mastering Best Service and Mega-City Management)</p> <p>แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก : การให้บริหารอย่างยั่งยืน เท่าเทียม โปร่งใส “เมืองแห่งการบริหารจัดการที่ดี”</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5.6 : การเสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน</p> <p>- กลยุทธ์หลักที่ 5.6.5 เสริมศักยภาพระบบการพัฒนาผู้บริหารมหานคร โดยมุ่งเน้นการจัดสร้างแผนพัฒนาผู้บริหารตามระดับชั้น (Training Roadmap for Metropolis Executive) และระบบการทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ที่ตอบสนองการมุ่งสู่ความเป็นมหานครที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน</p> <p>- กลยุทธ์หลักที่ 5.6.6 เพิ่มบทบาทหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะทางตามสายงาน ด้วยการบูรณาการแนวทางการพัฒนาในงาน การพัฒนานอกงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง (On-Off the job Training & Self Learning) โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา</p>

2. นโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ นโยบายระดับการเมือง คือ นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจากการเลือกตั้ง ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นโยบายระดับองค์กร คือ นโยบายของปลัดกรุงเทพมหานคร หรือรองปลัดกรุงเทพมหานคร ที่กำกับดูแลงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ และนโยบายระดับหน่วยปฏิบัติ ได้แก่ แนวทางการบริหารงานของผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยนโยบายระดับหน่วยงาน องค์กร และการเมือง มีความเฉพาะเจาะจงและความชัดเจนต่อการดำเนินงาน ลดหลั่นกันจากมากไปหาน้อยโดยลำดับ ซึ่งนโยบายเหล่านี้สามารถศึกษาได้จากเอกสารที่เผยแพร่ภายในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เอกสารยุทธศาสตร์การบริหารงานของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน) ซึ่งเผยแพร่ภายในกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้ในชว่งปี 2547 - 2550 รายงานการประชุมคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) รายงานประจำปีของกรุงเทพมหานคร และบทสัมภาษณ์ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัดกรุงเทพมหานคร หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร และผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในวารสารปัญญาพัฒนา ซึ่งจัดทำโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร และวารสารต้นทุนมนุษย์ ซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.ก. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ ฐานความคิดในการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการมีความแตกต่างกันในนโยบายต่าง ๆ จำแนกได้ (จรรยา ดิลกโรจนกุล, 2553: สัมภาษณ์) ดังนี้

2.1 การส่งเสริมการศึกษาเป็นสวัสดิการ แนวคิดนี้เป็นความคาดหวังของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีผลให้การเสนอความจำเป็นในการพัฒนาของหน่วยงานถูกเบี่ยงเบนไปเป็นความต้องการของ บุคคล และปรากฏอยู่บ่อยครั้งว่า หัวหน้าหน่วยงานใช้การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมเป็นเครื่องมือในด้านการให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้ในการดึงดูดให้บุคคลภายนอกมีความสนใจที่จะเข้ามารับราชการในกรุงเทพมหานคร

2.2 การส่งเสริมการศึกษาเป็นการลงทุน แนวคิดนี้เป็นแนวคิดหลักของการออกแบบระบบงานต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นมุมมองของผู้บริหารกรุงเทพมหานครระดับสูง ทำให้เกิดความคาดหวังรูปแบบการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ในลักษณะที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว

2.3 การส่งเสริมการศึกษาเป็นงานประจำ แนวคิดนี้เป็นความเข้าใจส่วนใหญ่ของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ การส่งเสริมการศึกษามีขั้นตอนการดำเนินงานที่ตายตัว มีวิธีการและข้อกำหนดในการพิจารณาที่แน่นอน แม้กระทั่งการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการในแต่ละปีก็เป็นขั้นตอนปรกติตามกระบวนการ ไม่มีความหมายในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งความเข้าใจในลักษณะนี้มีผลต่อลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานโดยตรง

3. ความต้องการของหน่วยงานและข้าราชการ เนื่องจากการจัดทำแผนการให้
ทุนการศึกษาในประเทศแก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครแต่ละปีนั้น เริ่มต้นจากการสอบถามความ
จำเป็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร และข้อมูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานเสนอเป็นข้อมูล
หลักที่ใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนในลักษณะของการตัดสินใจในการเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ
กล่าวคือ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจะสอบถามไปยังหน่วยงานว่าในปีนั้น ๆ
หน่วยงานมีความจำเป็นต้องส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในหลักสูตร หรือสาขาวิชาใด หรือไม่
อย่างไร เมื่อหน่วยงานได้ให้ข้อมูลกลับมา สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครก็จะนำไปเป็น
โจทย์ในการตรวจสอบว่ามีความจำเป็นตามที่หน่วยงานแจ้งหรือไม่อย่างไร โดยพิจารณากำหนด
งบประมาณ จำนวนคน และรายละเอียดอื่น ๆ ให้เหมาะสม จากนั้นจึงนำเสนอผู้มีอำนาจในการ
พิจารณา พิจารณาตามลำดับ โดยหน่วยงานจะต้องเสนอเหตุผลความจำเป็นประกอบการพิจารณา
อธิบายความเชื่อมโยงของหลักสูตรที่ขอไปศึกษากับงานที่ปฏิบัติและแผนงานในอนาคตของ
หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอข้อมูลในด้านอัตรากำลังและคุณสมบัติของข้าราชการในหน่วยงาน
ประกอบ ซึ่งถือเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่สำคัญของการพิจารณาว่าหน่วยงานมีความขาดแคลนผู้มีความรู้
อย่างไรก็ตาม เอกสารการเสนอความจำเป็นของหน่วยงานในการพัฒนาข้าราชการ
กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีการเก็บรักษาไว้ระหว่างปี พ.ศ. 2548 - 2553

ในขณะที่เดียวกัน ความต้องการของข้าราชการก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการ
ส่งเสริมศึกษาเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครเช่นกัน กล่าวคือ ข้าราชการเป็นผู้ที่จะ
ถูกส่งไปศึกษาโดยตรง ซึ่งในกรณีที่หลักสูตรและสาขาวิชาที่มีการให้ทุนการศึกษาไม่สอดคล้องกับ
ความต้องการในการศึกษาของข้าราชการ ก็อาจเป็นโครงการที่ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ
ความต้องการของข้าราชการในการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศจึงต้องมีจำนวนเพียงพอในระดับ
ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานได้ อย่างไรก็ตาม ความต้องการของข้าราชการอาจส่งผลกระทบต่อ
การจัดทำแผนการให้ทุนการศึกษาในประเทศแก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครได้หากการเสนอขอ
ทุนการศึกษาของหน่วยงานที่ต้องเป็นไปตามความจำเป็นของงานถูกขับเคลื่อนโดยข้าราชการผู้
มีความต้องการจะไปศึกษา ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครได้รับและ
นำมาใช้ในการจัดทำแผนมีความเบี่ยงเบนไปจากความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานได้

4. ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม
ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 มีข้อกำหนดในการพิจารณาส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมใน
ประเทศ ดังนี้

- 4.1 พิจารณาตามความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานที่จะได้ผู้มีความรู้
ความชำนาญ ในสาขาวิชาและระดับความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดให้กลับมาปฏิบัติ
- 4.2 สาขาวิชา และระดับการศึกษาต้องสอดคล้อง/เป็นประโยชน์กับงาน/มาตรฐาน
กำหนดตำแหน่งที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครกำหนด
- 4.3 ต้องเป็นสถาบันการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการรับรองมาตรฐานหลักสูตร

การปรับเปลี่ยนเนื้อหาของปัจจัยนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแก้ไขระเบียบดังกล่าว โดยอำนาจเป็นของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่เกิดขึ้นโดยง่าย จึงเป็นปัจจัยที่ค่อนข้างมีความคงที่

5. แนวทางการพิจารณาที่คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา

ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) กำหนด เนื่องจาก ก.ข.ก. มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาโครงการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ รวมทั้งโครงการพัฒนาบุคลากรประเภทอื่นที่กรุงเทพมหานครไม่ได้ดำเนินการเอง เพื่อกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยจะมีคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งเรียกว่า อ.ก.ข.ก. พิจารณาก่อนครั้งหนึ่ง ซึ่ง ก.ข.ก. ได้กำหนดแนวทางไว้สำหรับการพิจารณาโครงการ มีข้อกำหนดโดยสังเขปดังนี้

5.1 โครงการผูกพันต่อเนื่องจากปีก่อน ให้ความเห็นชอบทั้งหมด

5.2 โครงการส่งข้าราชการไปศึกษาให้พิจารณาความจำเป็นของกรุงเทพมหานคร

ประกอบกับความต้อง การของหน่วยงาน ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

5.2.1 สาขาขาดแคลนในตำแหน่งที่กำหนดตามมติ ก.ก.

5.2.2 สาขาขาดแคลนในตำแหน่งอื่นๆ เห็นชอบเฉพาะกรณีเป็นสายงานใกล้เคียง ตามการจัดกลุ่มงานของกองการเจ้าหน้าที่และสำนักงาน ก.ก.

5.2.3 สาขาที่ขอตามความต้องการของหน่วยงาน พิจารณาตามปัญหาการทำงาน ของหน่วยงาน ที่เกิดจากการขาดความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติที่ดี (Attitude) ในการทำงาน อัตรากำลัง และสถิติการได้รับทุนและการดำเนินการตามที่ได้รับทุน

5.3 ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ก.ข.ก. ได้เริ่มกำหนดอัตราการให้ทุนการศึกษา ให้แก่ข้าราชการในหลักสูตรต่าง ๆ ให้เป็นอัตราเดียวกัน เพื่อมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่าง หน่วยงาน โดยปัจจุบันอัตราที่ใช้ในการให้ทุนการศึกษาได้ปรับปรุงครั้งล่าสุดเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 อัตราการให้ทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรแก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร

ระดับการศึกษา	สายวิทยาศาสตร์ (บาท)	สายสังคมศาสตร์ (บาท)	สายเทคโนโลยี (บาท)
ปริญญาเอก	ให้ตามหลักสูตรเรียกเก็บ		
ปริญญาโท	180,000	135,000	240,000
สูงกว่าปริญญาตรี	ให้ตามหลักสูตรเรียกเก็บ		
ปริญญาตรี	90,000	-	-
ต่ำกว่าปริญญาตรี	ให้ตามหลักสูตรเรียกเก็บ		

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนเนื้อหาของปัจจัยนี้สามารถกระทำได้โดยการประชุมของ ก.ข.ก. ซึ่งมีเป็นประจำทุกเดือน

6. งบประมาณ เนื่องจากงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรต้องไม่เกินกว่าร้อยละ 3 ของงบประมาณหมวดเงินเดือน ค่าจ้าง โดยงบประมาณหมวดเงินเดือน ค่าจ้าง ต้องไม่เกินกว่า ร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด โดยต้องมีวงเงินใกล้เคียงกับงบประมาณหมวดเดียวกัน ของปีก่อนหน้า และอยู่ภายใต้ข้อกำหนดอื่น ๆ ตามที่สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครกำหนด ซึ่งแตกต่างกันเป็นรายปี ขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ และสถานะทางการเงินการคลังของ กรุงเทพมหานคร ปัจจัยด้านงบประมาณจึงมีผลโดยตรงต่อการให้ทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

7. การพัฒนาบุคลากรในส่วนอื่น มีผลโดยอ้อม กล่าวคือ การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศจะไม่ดำเนินการซ้ำซ้อนกับการพัฒนาที่กรุงเทพมหานครจะดำเนินการเอง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Human Resource Development) ไม่ใช่ งานประจำ (Routine) แต่เป็นงานเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดงานที่ได้รับมอบเพื่อวัตถุประสงค์ โดยได้กลายเป็นสาขาอาชีพหนึ่งซึ่งช่วยเพิ่มปริมาณการผลิตเป็นเครื่องมือในการสร้างความพึงพอใจ ให้กับสมาชิกองค์กร เป็นแนวคิดให้มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการและเตรียมบุคลากรเพื่อช่วย การปฏิบัติงาน ช่วยการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อมระหว่างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) ความชำนาญ (Skill) และนโยบาย (Policy) รวมถึงวัฒนธรรม องค์กร (Organization Culture) เข้าด้วยกัน ซึ่งมีส่วนทำให้ระบบงานและการทำงานของบุคคล เข้มแข็งขึ้น ในการปฏิบัติงานมีความพยายามใช้วิธีการเพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบ โดยใช้ ค่าใช้จ่าย (cost) ที่ต่ำสุดและให้ผล (output) ออกมามากที่สุด บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ที่สุด โดยมีปริมาณการผลิตมากที่สุด นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังนำไปสู่ประสิทธิภาพ ที่ดีขึ้นและสร้างคุณค่าต่อการผลิตและบริการ (บุญยง ชื่นสุวิมล. 2553, ออนไลน์) โดยแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนำเสนอได้ตามลำดับดังนี้

ความหมายของของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546: 832; 503; 779) การพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวง อันเป็นทรัพย์ และ มนุษย์ หมายถึง สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง คน จึงประมวลความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรคือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

ประชา ตันเสนีย์ (2552: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงาน

ที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม

1. กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้ บุคคล ได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามา ปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1.1 การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่ง ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

1.2 การศึกษา (education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะ การให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของ องค์กรในอนาคต

1.3 การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใน อนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

2.1 การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพ องค์กรขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ ทศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จำทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนา ทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมี กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

2.3 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้ กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของ ตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การ และช่วยส่งเสริมในการสร้าง เป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มาซึ่ง เป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การที่ต้องการบุคคลากรประเภทใดทั้งใน ระยะเวลา สั้น ระยะเวลา กลาง และระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของ บุคคล กับเป้าหมายขององค์การนั้น

3. กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์การ ให้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และ งานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ

3.1 ระดับบุคคล (Individual)

3.2 ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams)

3.3 ระดับระบบโดยรวม (The System)

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการ เพิ่มศักยภาพของบุคคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

โดยปกติทุกองค์การจะต้องมีทรัพยากร 3 ประเภท ได้แก่

1. Physical Resource ได้แก่ เครื่องจักร อุปกรณ์ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ เป็น ทรัพย์สิน ขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง แข็งแกร่งขององค์การ เป็นสิ่งที่เห็นจับต้องได้และสามารถวัด ความสำเร็จขององค์การได้ เช่น สำนักงานใหญ่

2. Financial Resource ได้แก่ เงินสด สินค้าคงเหลือ การลงทุน เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ขององค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นปัจจัยทำให้องค์กรตอบสนองโอกาสที่จะเติบโต ขยายตัวได้ สามารถคำนวณได้จาก ทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์การ เป็นปัจจัยที่นักลงทุนประเมิน สภาพการเงินขององค์การ

3. Human Resource คนที่องค์กรจ้าง การวัดมูลค่าทำได้ยาก ผู้บริหารมักมองข้าม ความสำคัญเพราะสะท้อนความมั่งคั่งขององค์กรได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่เสื่อมค่าเหมือนทรัพยากร ภายนอก ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าสุทธิขององค์กรเหมือนทรัพยากรทางการเงิน สำคัญ เท่าการเงิน

ซึ่งฝ่ายบริหารวัดค่าของทรัพยากรมนุษย์ได้จากการหาต้นทุนในการหาคนแทน เช่น ต้นทุนคัดเลือก จ้าง วางตำแหน่ง การฝึกหัด อบรม เป็นต้น หรือประเมินมูลค่าจาก การวัดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะของสมาชิกองค์กร พนักงานที่ฝึกฝนชำนาญจะสะท้อนผลผลิต ประสิทธิภาพ การทำงาน ทักษะที่ต้องงานและองค์กร

การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาบุคคล

การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทักษะในเรื่องราว ๆ ไป อย่างกว้าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่า การศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านของการจัด เนื้อหาการเรียนรู้ ระดับความยากง่ายและเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับ ความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไป ก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคล ในการ เตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือก อาชีพมากกว่า การมุ่งเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้ การศึกษาเป็นเรื่องที่ สามารถกระทำได้อย่างตลอดชีวิต (Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ สามารถทำงานอย่างใด อย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลนั้น มุ่ง เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป อย่างกว้าง ๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับ บริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีทั้งการฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคลากรรวม ๆ กันไป เพียงแต่จะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล. 2524: 13)

การพัฒนาบุคคล เป็นกิจกรรมที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จาก หน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น (เด่นพงษ์ พลละคร. 2532: 20 - 25)

ความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม จำแนกได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 ความแตกต่างระหว่างการศึกษ การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	- เลือกอาชีพ - ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม	เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เนื้อหา	กว้าง	ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต	ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ
3. เป็นความต้องการ	บุคคล	หน่วยงานและบุคคล	งาน
4. ระยะเวลาที่ใช้	ยาวและสามารถทำได้เรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว	ใช้ระยะเวลาจำกัด
5. วัย	วัยเรียน	วัยทำงาน	วัยทำงาน
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	ปานกลาง	สูง	ต่ำ
7. การประเมินผล	การปฏิบัติงานในอนาคต	เกือบจะทำการประเมินไม่ได้เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม	จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ที่มา: เต๋นพงษ์ พลละคร. (2532). การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา. ในวารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ 28, ธันวาคม 2531 - มกราคม 2532, หน้า 20.

เท่าที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดในส่วนของการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม อาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำ อย่างสั้น ๆ ได้ว่า การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented) การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented) และการพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กร

การประเมินความจำเป็นในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินความจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน ซึ่งหากมีการดำเนินการที่เป็นระบบ ถูกต้องตามหลักวิชาการ จะสามารถป้องกันความต้องการของการดำเนินงานได้ชัดเจนและตรงประเด็น เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานในขั้นเริ่มต้น ตลอดจนสามารถชี้แนะแนวทางแก่โครงการต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการทางสภาพสังคม เศรษฐกิจ ได้

ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินความจำเป็นมักถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของเทคนิคการรวบรวมข้อมูลและการดำเนินการที่มีขั้นตอน ซึ่งสิ่งที่จะพบในขั้นตอนหนึ่ง ๆ นั้นก็จะมีผลต่อการกำหนดรูปแบบลำดับขั้นของการอบรมในส่วนต่าง ๆ ถัดไป ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะประกอบไปด้วยการสังเกต (Observing) การตรวจสอบ (Probing) การตรวจตราเบื้องต้น (Surveillance) การสำรวจ (Investigate) การวิเคราะห์ (Analysis) การรายงาน (Report) และการสรุป (Deducing) ที่ต่างกันไปตามสถานการณ์ในองค์กรที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ จะต้องทำการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร จากเป้าหมายขององค์กร (Corporate Goal) ค่านิยมขององค์กร (Core Value) ปัญหาที่เกิดขึ้น (Problems) ความต้องการของตำแหน่งงาน (Job Requirement) และข้อกำหนดกฎหมายหรือมาตรฐานสากล (Law or International Standard) ประกอบในการพิจารณาด้วย เพื่อสามารถระบุได้ว่า สิ่งที่ค้นพบเหล่านั้นสามารถทำการแก้ไขหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ หากไม่ใช่จะสามารถทำการอบรมได้อย่างไร ด้วยหัวข้ออะไรถึงจะเหมาะสมและแก้ไขปัญหานั้นได้ (อัญธิกา ปุณริบูรณ์. ม.ป.ป.: ออนไลน์)

นอกจากนี้ เซลวาดูโร และคราชินสกี (สุวิมล ว่องวาณิช. 2548: 22 อ้างอิงจาก Selvadura; & Krashinsky. 1989. *Needs Assessment and Evaluation*. Online) ได้ชี้ชัดไว้ว่าการประเมิน (Evaluation) เป็นงานที่แตกต่างจากการวิจัยประเมินความจำเป็น (Needs Assessment) กล่าวคือ การประเมินเป็นการมองจากปัจจุบันย้อนไปหาอดีต จึงเป็นงานที่ต้องทำเป็นขั้นตอนสุดท้าย ขณะที่การวิจัยประเมินความจำเป็นเป็นการมองจากปัจจุบันไปยังอนาคต จึงเป็นงานที่ต้องทำในขั้นตอนแรก เพื่อกำหนดปัญหา จุดมุ่งหมาย และกลุ่มเป้าหมาย กำหนดข้อมูลวิธีการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งให้คำแนะนำในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น แม้ว่าการวิจัยประเมินความจำเป็นอาจจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) ได้ก็ตาม (สุวิมล ว่องวาณิช. 2548: 25)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยประเมินความจำเป็นมีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช. 2548: 3 - 76)

1. ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินความจำเป็น ประกอบด้วย

1.1 เป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์มาอย่างจริงจัง

1.2 ให้ข้อมูลที่สะท้อนภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน การกำหนด แนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองต่อความต้องการขององค์กร

2. มุมมองทางการประเมินเกี่ยวกับ “ความจำเป็น” สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่าง/ความขาดแคลน (discrepancy) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาผลต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยอาจนิยามได้ตามมิติของสภาพที่ต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นอยู่เท่านั้น หรืออาจจะเพิ่มสภาวะความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากความขาดแคลนนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ด้วยก็ได้ ซึ่งนำไปสู่การจัดระดับความต้องการจำเป็นเป็น 6 ระดับ ดังตาราง 6

ตาราง 6 ระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระดับความสำคัญ	ความหมาย
ระดับวิกฤต (critical)	เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นมาก ต้องแก้ไขโดยเร็วที่สุด (เช่น ภายใน 6 เดือนจากนี้ไป)
ระดับสำคัญมาก (very important)	จำเป็นต้องแก้ไขให้เสร็จภายใน 1 ปี
ระดับสำคัญ (important)	สำคัญและควรแก้ไขให้เสร็จ อาจภายใน 2 ปี
ระดับสำคัญน้อย (minimal)	เป็นปัญหาบ้าง แต่รอได้ ค่อยทำเมื่อมีเวลา หรือทรัพยากรเพียงพอ
ระดับไม่สำคัญ (not important)	ไม่มีความจำเป็นต้องแก้ไข ละเลยไม่ให้ความสำคัญได้
ระดับไม่เป็นความต้องการจำเป็น (not a needs)	ไม่ต้องทำอะไรเลย ไม่มีอะไรเป็นปัญหาให้แก้ไข

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การประเมินความต้องการจำเป็น*, หน้า 39, อ้างอิงจาก Kaufman; Rojas & Mayer. (1993). *Needs Assessment: a user's guide..*

2.2 ความต้องการจำเป็น คือ ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นกลุ่มที่มองว่า สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงนั้น มักเป็นอุดมคติเกินไป ไม่สามารถปฏิบัติได้ และในความคิดของแต่ละคน การกำหนดระดับที่ควรจะเป็นก็แตกต่างกัน จึงเห็นว่าการกำหนดความต้องการจำเป็นสำหรับอะไรก็ตามที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบท (Context dependent) มีความเหมาะสมมากกว่า

3. ความแตกต่างระหว่างคำว่า “needs” “want” และ “demand” คือ “want” เป็นสิ่งที่คนเต็มใจจะจ่ายหรือซื้อถ้ามีความพอใจ แต่ไม่ใช่สิ่งที่ขาดแคลน ซึ่งถึงไม่ได้สิ่งนั้นก็ไม่ได้เกิดผล

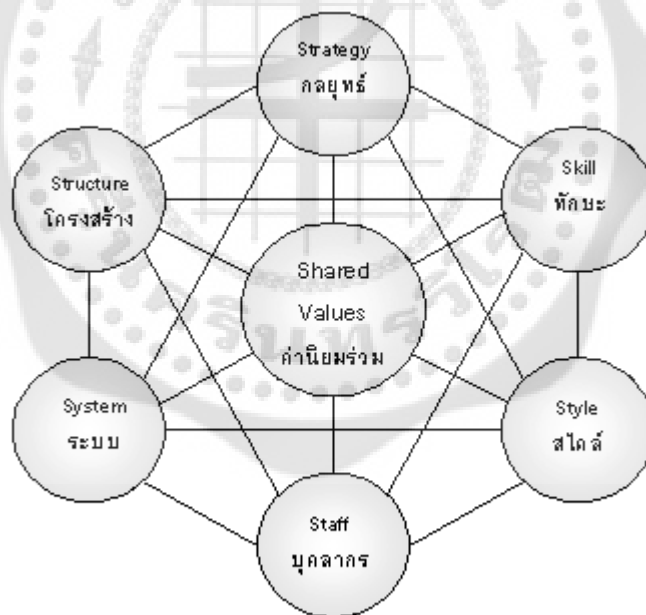
เสียหาย ขณะที่ “demand” เป็นความต้องการที่มีระดับความเข้มมากกว่า เป็นความต้องการจำเป็นที่ ถูกกดดันเรียกร้องโดยคนกลุ่มใหญ่ หรือเป็นความต้องการซึ่งเป็นที่นิยมในขณะนั้น ส่วน “needs” หมายถึงสิ่งที่บอกรอผลที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจแก้ไขให้หมดไป จะละเลยไม่ได้เพราะอาจทำให้เกิดผลเสียหายตามมา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพองค์กรและบุคลากร

การประเมินองค์กรตามแนวคิด McKinsey's 7-S

McKinsey 7-S Framework เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินองค์กร โดยการพิจารณา ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ในลักษณะการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ปัจจัยเกื้อหนุน และปัจจัยคุกคาม (SWOT) ขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพในว่าองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 ประการ อย่างไร

Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 การประเมินองค์กรตามแนวคิด McKinsey's 7-S

ที่มา: อำนาจ วัดจินดา. (2553). *McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2553, จาก <http://www.gracezone.org/index.php/management-article/81--in-search-of-excellence->

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนา ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุปกรณ์ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

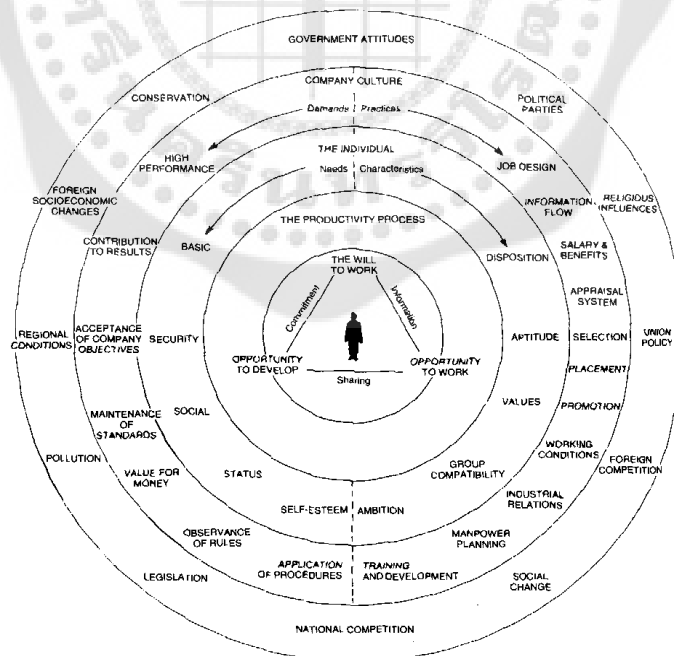
7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การประเมินศักยภาพบุคลากรตามแนวคิดของ Ludlow และ Panton (1991)

ลัดโลว์, อาร์ และ แพนตัน, เอฟ. (2534) อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบทขององค์กรกับบริบทด้านปัจเจกบุคคลในการหล่อหลอมให้เกิดเป็นบุคลากรที่มีความพร้อม 3 ประการ ได้แก่

1. มีความตั้งใจหรือมีแรงบันดาลใจที่จะทำงาน (the will to work)
2. มีโอกาสหรือมีความพร้อมที่จะทำงาน (opportunity to work)
3. มีโอกาสหรือมีความพร้อมที่จะพัฒนางาน+ตนเอง (opportunity to develop)

ซึ่งการที่จะให้ได้บุคคลที่มีความพร้อม 3 ประการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งทางด้านตัวบุคคลและปัจจัยระดับองค์กรที่เหนือขึ้นไป ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 Model of Socioeconomic Pressures

ที่มา: ชีรเดช ฉายอรุณ. (2547). กรอบแนวคิดการประเมินศักยภาพคนทำงานในองค์กร, หน้า 4.

จากภาพ วงกลมในสุดที่แสดงปฏิสัมพันธ์ของความพร้อมทั้ง 3 ด้านดังได้กล่าวแล้ว วงกลมที่อยู่ถัดมาเป็นปัจจัยด้านปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความพร้อม และวงกลมถัดมาเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนวงกลมนอกสุดเป็นปัจจัยระดับการบริหารงานรัฐบาล ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ระดับนี้จะเกื้อหนุนกัน หากแต่ในการประเมินศักยภาพ (Potential Assessment) ระดับปัจจัยซึ่งอยู่ในวงกลมในสุดนั้น เมื่อขยายวงกลมวงในสุดออกมาเพื่อให้เห็นประเด็นที่จะประเมินศักยภาพของบุคคล ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 ประเด็นสำคัญในการประเมินศักยภาพบุคคล

ที่มา: ชีรเดช ฉายอรุณ. (2547). *กรอบแนวคิดการประเมินศักยภาพคนทำงานในองค์กร*, หน้า 4.

จากภาพขยายความได้ว่าศักยภาพในระดับบุคคลนั้น มีฐานคิดมาจากสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นคุณลักษณะ (Characteristics) ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ได้แก่ บุคลิกทั่วไป ความถนัด การให้ความหมายกับงาน ความเข้ากันได้กับกลุ่ม และความทะเยอทะยาน (ลักษณะมุ่งให้มีอนาคตดี) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นประเด็นรองที่จะทำการประเมินศักยภาพ หากแต่ประเด็นหลักอยู่ที่การมีแรงผลักดันหรือความต้องการ

ที่จะทำงาน เริ่มตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการมีสถานภาพ และการมีความภาคภูมิใจในตนเอง

การแบ่งระดับศักยภาพของบุคคลในการทำงานเป็นเพียงกรอบที่จะช่วยผู้ทำโครงการหรือผู้ประเมินได้เข้าใจหรือตระหนักว่า งาน/โครงการของตนนั้น ให้ความสำคัญกับศักยภาพระดับใด ตัวอย่างเช่น ในการทำงาน/โครงการใหม่ ๆ อาจจำเป็นต้องใช้ศักยภาพพื้นฐาน กล่าวคือ ต้องเลือกเอาคนมีประสบการณ์ มีความถนัด มีความรู้ทักษะที่จำเป็น ฯลฯ มิเช่นนั้นก็ไม่อาจทำงานได้ แต่เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง หากต้องการให้มีการพัฒนางาน/โครงการ ก็จำเป็นต้องใช้ศักยภาพขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ (ธีรเดช ฉายอรุณ. 2547: 5 - 7)

1. ศึกษาทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ หลักการของงาน/โครงการ/องค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงธรรมชาติของงานนั้น ๆ อันมีผลให้สามารถกำหนดศักยภาพที่จะประเมินได้
2. กำหนดประเด็นศักยภาพที่จะต้องทำการประเมิน โดยแบ่งเป็นศักยภาพพื้นฐานและศักยภาพแห่งการพัฒนา
3. กำหนดตัวชี้วัดที่จะประเมินศักยภาพทั้งสองระดับ
4. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data)
5. เสนอโครงการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรของงาน/โครงการ/องค์กร
6. ประเมินศักยภาพเป็นระยะ โดยเทียบกับข้อมูลพื้นฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม

1. รัชนีศักดิ์ โชติชัยสถิต (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์พัฒนาข้าราชการภายใต้วิกฤตการณ์ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยมีเนื้อหาสรุปได้ว่า โลกยุคใหม่แห่งศตวรรษ 21 จะเป็นสังคมอัจฉริยะ (Intelligent Society) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) จะเป็นเทคโนโลยียุทธศาสตร์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นกระทรวงใหม่ของราชการไทยที่มุ่งหวังให้เป็นองค์กรที่จืดและแจ้ว และทรงประสิทธิภาพ (Smart Organization) แต่การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากระทรวงฯ เป็นไปอย่างล่าช้า ประเด็นสำคัญประการหนึ่ง คือ ปัญหาการขาดแคลนและการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงฯ โดยเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ดังนั้นจึงศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์พัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสำรวจปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ เพื่อเสนอกกลยุทธ์พัฒนาข้าราชการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ปี ของ สำนักงานปลัดกระทรวงฯ (พ.ศ.2543 - 2545) การศึกษาเน้นวิจัยเชิงสำรวจด้วยการสำรวจข้อมูล ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัย สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามทั้งสิ้น 120 ชุด ไปยังสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ กองทุกกองของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ

และสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม 75 จังหวัด ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 71 ชุด (59.16%) และจัดระดมสมอง (Think Tank) ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของกระทรวง กรม ตลอดจนนักวิชาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวม 32 ราย ผลปรากฏว่าสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีตำแหน่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจริง ๆ เพียง 1 อัตรา คือ ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ แต่ 5 ปีที่ผ่านมา ยังไม่สามารถหาผู้บรรจุแต่งตั้งได้ ทั้งนี้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีทั้งสิ้น 921 อัตรา แต่ไม่มีผู้จบการศึกษาสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ หรือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้แต่รายเดียว 5 ปีผ่านมา สำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีการอบรมคอมพิวเตอร์ 21 หลักสูตร โดยมีผู้ผ่านการอบรม 622 ราย และมีผู้ใช้คอมพิวเตอร์ในปัจจุบันประมาณ 83 ราย ทั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลและใช้งานพิมพ์เป็นส่วนใหญ่ และผลการสำรวจพบว่าตำแหน่งที่ต้องการ คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่ควบคุมและบริหารฐานข้อมูล เจ้าหน้าที่โปรแกรม และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และออกแบบระบบ ตามลำดับ สำหรับหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม คือ หลักสูตรพื้นฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตรสำหรับผู้บริหาร และหลักสูตรนักวิเคราะห์และออกแบบระบบ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสาขาวิชาที่ต้องการทุนการศึกษามากที่สุด คือ สาขาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนโปรแกรมที่ต้องการเน้นให้อบรม คือ โปรแกรมพัฒนาใช้เองในองค์กร โดยเฉพาะโปรแกรมฐานข้อมูล แรเงงานและสวัสดิการสังคม และโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ โดยเฉพาะ Microsoft Excel 97 นอกจากนี้ยังเห็นว่าโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังในปัจจุบันไม่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการปฏิรูปวิธีคิด วิธีปฏิบัติราชการใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูป และต้องมีแผนแม่บทพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development - HRD) มาพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบทั้งขบวนการ รวมทั้งต้องดำเนินการเชิงยั่งยืนภายใต้แนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้เสนอกลยุทธ์พัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ปี (พ.ศ.2543 - 2545) ดังนี้

1.1 มุ่งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปฏิรูปองค์กรโดยเน้นพัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

1.2 เร่งจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการพัฒนาข้าราชการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงฯ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 3 ระยะ คือ ระยะเร่งด่วน (ม.ค.-มี.ค. 2543) ระยะปานกลาง (เม.ย. - ธ.ค. 2543) และระยะยาว (พ.ศ. 2544 - 2545) โดยพัฒนาบุคลากรทุกคน ทุกระดับอย่างต่อเนื่องภายใต้การวิเคราะห์แยกแยะ ตำแหน่ง หน่วยงาน หน้าที่รับผิดชอบ ให้ชัด และกำหนดหลักสูตรบังคับในแต่ละตำแหน่ง โดยแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร (ระดับสูง กลาง และต้น), กลุ่มผู้ดูแลพัฒนาระบบ และกลุ่มผู้ใช้

1.3 คัดเลือกผู้มีความรู้ ประสบการณ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเป็นทีมอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT - Human Resource Development Team - IHT) เพื่อเป็นหน่วยจรรยาวัฏไปฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4 จัดตั้งศูนย์จรรยาบรรณเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT - Human Resource Development Center - IHC) เป็นศูนย์กลางดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ

1.5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเป็นระบบครบวงจรของขบวนการแห่งระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development System) เพื่อให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่กว้างไกล สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปฏิรูปองค์กร รวมทั้งใช้คอมพิวเตอร์และทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ตลอดจนพัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งยั่งยืนภายใต้หลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

2. โกมินทร์ ชินบุตร (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษาเฉพาะข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขตกรุงเทพมหานครไว้ว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการ กับประสิทธิผลขององค์การ ของข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขต ระดับ 1 - 6 ที่ปฏิบัติงาน ทางด้านการสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม จำนวน 207 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกัน ในค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องแนวทางการพัฒนาข้าราชการที่แตกต่างกัน

2.2 บรรยากาศขององค์การในด้าน ระบบการให้รางวัลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการ พัฒนาข้าราชการในด้านการสอนงาน

2.3 แนวทางการพัฒนาข้าราชการ ในด้านการฝึกอบรม และการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ มีความสัมพันธ์ เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลขององค์การในด้านความสามารถในการผลิตและด้านความสามารถในการ ปรับตัวภายนอกองค์การ

2.4 บรรยากาศขององค์การทางด้านนโยบายการพัฒนาข้าราชการ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับ ประสิทธิผลขององค์การในด้านความสามารถในการผลิตและด้านความสามารถในการปรับตัวภายนอกองค์การ ส่วนบรรยากาศขององค์การทางด้านระบบการให้รางวัลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผล ขององค์การในด้านความสามารถในการปรับตัวภายในองค์การ และบรรยากาศขององค์การทางด้านภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลขององค์การในด้านความสามารถ ในการปรับตัวภายนอกองค์การ

3. กอบกุล ปิตรชาติ (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องอัตราผลตอบแทนของการลงทุนส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนรัฐบาลไว้ว่า วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ คือ การลงทุนส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนรัฐบาล ซึ่งเป็นการลงทุนที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ดังนั้นงานศึกษานี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาเรื่องผลตอบแทนของการลงทุนส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนรัฐบาลทั้งในมุมมองของรัฐบาลและมุมมองของสังคมที่

เป็นผู้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน โดยใช้แนวความคิดของทฤษฎีทุนมนุษย์ (The Human Capital Model) ที่เชื่อว่า การศึกษาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ และใช้อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal rate of return) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการลงทุนส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนรัฐบาล รวมทั้งได้พยายามศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการกำหนดอัตราผลตอบแทนภายในของการลงทุนส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ด้วยทุนรัฐบาล ผลการศึกษาโดยใช้มุมมองของรัฐบาล พบว่า อัตราผลตอบแทนภายในที่รัฐบาลได้รับจากการทำงานของผู้รับทุนรัฐบาลตลอดช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติราชการชดใช้ทุนตามสัญญา มีค่าติดลบในระดับการศึกษาปริญญาโท เอก และโท-เอก และทุกกลุ่มสาขาวิชา มีค่าอยู่ในช่วงร้อยละ -40 ถึงร้อยละ -2 ยกเว้นกลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ที่ปรับรายได้ด้วยน้ำหนักความจำเป็นของแต่ละกลุ่มสาขาวิชาที่ให้ค่าเป็นบวกคือ ร้อยละ 2 ในระดับ ปริญญาโท ร้อยละ 12 ในระดับปริญญาเอก และร้อยละ 0.3 ในการศึกษาในระดับโท-เอก ซึ่งมีค่าต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้าชั้นดีที่อยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 13.5-13.75 แสดงว่าผลตอบแทนที่รัฐบาลจะได้รับจากผู้รับทุนรัฐบาลด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างตลาดตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติราชการชดใช้ทุนตามที่ระบุไว้ในสัญญานั้น ไม่ครอบคลุมต้นทุนทั้งหมดที่รัฐบาลได้ลงทุนใช้จ่ายในการส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศ แต่ถ้าวรัฐบาลสามารถจูงใจให้ผู้รับทุนรัฐบาลอยู่ปฏิบัติงานในภาคราชการจนกระทั่งครบเกษียณอายุราชการ พบว่า อัตราผลตอบแทนภายในโดยเฉลี่ย (กรณีปรับน้ำหนัก ความจำเป็นของแต่ละกลุ่มสาขาวิชา) จะมีค่าอยู่ในช่วงร้อยละ 14 ถึง ร้อยละ 27 ซึ่งสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลูกค้าชั้นดี นับได้ว่าการส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนรัฐบาลเป็นการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คุ้มค่าในมุมมองของรัฐบาล ถ้าวรัฐบาลจะสามารถจูงใจให้ผู้รับทุนรัฐบาลอยู่ปฏิบัติงานในภาคราชการจนกระทั่งเกษียณอายุสำหรับผลการศึกษาโดยใช้มุมมองของสังคมพบว่า อัตราผลตอบแทนภายในโดยเฉลี่ย (กรณีปรับน้ำหนักความจำเป็นของแต่ละกลุ่มสาขาวิชา) มีค่าอยู่ในช่วงร้อยละ 9 ถึงร้อยละ 18 ซึ่งให้ค่าที่ต่ำกว่าอัตราผลตอบแทนภายในที่รัฐบาลจะได้รับหากสามารถชักจูงให้ผู้รับทุนรัฐบาลอยู่ปฏิบัติงานในภาคราชการจนกระทั่งครบเกษียณอายุราชการ ทั้งนี้เป็นเพราะรัฐบาลจ่ายค่าจ้างแก่ผู้รับทุนรัฐบาลในอัตราค่าจ้างที่ต่ำกว่าอัตราตลาดมาก นอกจากนี้ ต้นทุนของการลงทุนส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศในมุมมองของรัฐบาล ไม่ได้คิดต้นทุนค่าเสียโอกาสของสังคม ซึ่งได้แก่ รายได้ที่ผู้รับทุนควรจะได้รับในระหว่างที่ศึกษาต่อต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม อัตราผลตอบแทนภายในที่คำนวณได้ ในงานศึกษานี้อาจมีค่าต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากพิจารณาเฉพาะผลตอบแทนและต้นทุนที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้เท่านั้น โดยไม่รวมผลตอบแทนที่ไม่สามารถประเมินค่าออกมาเป็นตัวเงิน เช่น การให้ความช่วยเหลือต่อสังคมในด้านต่าง ๆ และจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และไม่รวมผลตอบแทนที่เกิดจากปัญหาที่ผู้รับทุน รัฐบาลอาจคิดค้นเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อาทิ งานวิจัยทางการแพทย์และสาธารณสุข เป็นต้น ปัจจัยที่พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการกำหนด อัตราผลตอบแทนภายในของการส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ด้วยทุนรัฐบาล ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส การที่ผู้รับทุนรัฐบาลเป็นข้าราชการหรือไม่เป็น สาขาวิชา ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ต้นทุนทางการศึกษาทั้งหมด และช่วงระยะเวลาในการทำงาน

หลังสำเร็จ การศึกษาจนกระทั่งอายุครบ 60 ปี ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่ออัตราผลตอบแทนภายใน ทั้งในมุมมองของรัฐบาล และในมุมมองของสังคมในลักษณะที่แตกต่างกันไป งานศึกษาในส่วนนี้มีข้อจำกัดเรื่องของตัวเองที่มีจำนวนน้อยอาจก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนของข้อมูลได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดนำเสนอได้โดยลำดับ ดังนี้

1. กรอบการประเมิน
2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

กรอบการประเมิน

การวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ แหล่งข้อมูล และเครื่องมือ ตามกรอบการประเมินดังตาราง 7



ตาราง 7 กรอบการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร

ประเด็นการประเมิน	ตัวบ่งชี้	วิธีการประเมิน	เกณฑ์	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล
สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Context)	ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร กับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน	วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครกับ - แผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร - นโยบายของกรุงเทพมหานคร - ความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน	เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของแต่ละหน่วยงานทุกข้อ	แบบวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของแต่ละหน่วยงาน	1. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 2. แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร 3. แผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร 4. เอกสารนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร 5. รายงานการประชุม ก.ข.ก. และ อ.ก.ข.ก. ระหว่างปี 2543 - 2553 6. แผนงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ตัวบ่งชี้	วิธีการประเมิน	เกณฑ์	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล
ปัจจัยนำเข้า (Input)	1. ความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน 2. ความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน 3. ความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน	1. เปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้จริงกับงบประมาณที่ได้รับ 2. เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน 3. เปรียบเทียบจำนวนจำนวนชั่วโมงการทำงานจากเนื้องานและปริมาณงานจริงกับจำนวนชั่วโมงการทำงานจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง	1. งบประมาณที่ใช้จริงในภาพรวมต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับ 2. จำนวนข้าราชการที่แจ้งแจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาทั้งหมด 3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงแตกต่างจากระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่เกินร้อยละ 40 4. จำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากเนื้องานและปริมาณงานแตกต่างจากจำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงไม่เกินร้อยละ 20	1. แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน ได้แก่ - งบประมาณที่ได้รับจัดสรรและงบประมาณที่ใช้จริงในแต่ละปี - ระยะเวลาการดำเนินงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติจริง 2. แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้องานและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศในด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ 3. แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน	1. แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2. รายงานการประชุม ก.ช.ก. และ อ.ก.ช.ก. ระหว่างปี พ.ศ. 2543 - 2553 3. ข้อมัญญัติกรุงเทพมหานครเรื่องงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2544 - 2553 4. คู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ 5. สมุดทะเบียนผู้ไปศึกษาในประเทศ สำนักการแพทย์ สำนักอนามัย ข้าราชการครู และสำนักอื่น ๆ จำนวน 6 เล่ม 6. กรณีศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 1,139 คน 7. การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็น การประเมิน	ตัวบ่งชี้	วิธีการประเมิน	เกณฑ์	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล
กระบวนการทำงาน (Process)	<p>ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงานต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินการขออนุมัติ 2. การจัดทำสัญญา 3. การเบิกจ่ายเงินทุน 4. การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานสดใช้ทุน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานจริงกับขั้นตอนที่กำหนดตามระเบียบ 2. สืบหาความคิดเห็นของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน 	<p>- การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดทุกขั้นตอน</p> <p>- ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในประเทศเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน ไม่ต่ำกว่าระดับ 3.51</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ 2. แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน 3. แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2. รายงานการประชุม ก.ข.ก. และ อ.ก.ข.ก. ระหว่างปี พ.ศ. 2543 - 2553 3. หนังสือเวียน แบบฟอร์ม และเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 4. ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2542 5. กรณีศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 1,139 คน 6. การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน 7. การสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน 8. เอกสารเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการดำเนินงานที่เจ้าหน้าที่บันทึกไว้

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็น การประเมิน	ตัวบ่งชี้	วิธีการประเมิน	เกณฑ์	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล
ผลของการดำเนินงาน (Product)	<p>ความสอดคล้องระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษา 2. จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษา 3. จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปรียบเทียบจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษากับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ 2. เปรียบเทียบจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษากับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด 3. เปรียบเทียบจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษามีมากกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนทุนที่กำหนดไว้ 2. จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษามีมากกว่าร้อยละ 80 ของข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด 3. จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนมีมากกว่าร้อยละ 80 ของข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด 	<p>แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา ด้านผลการดำเนินงาน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลการสำเร็จการศึกษาของข้าราชการ - ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานคร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมุดทะเบียนผู้ไปศึกษาในประเทศระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด รวมจำนวน 6 เล่ม 2. ทะเบียนผู้มีภาวะผูกพันจากการศึกษา 3. กรณีศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 1,139 คน 4. เอกสารเกี่ยวกับสภาพปัญหาการสูญเสียข้าราชการที่เจ้าหน้าที่บันทึกไว้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีการใช้ข้อมูลที่สำรวจจากประชากร (Population Survey) จึงมีประชากรที่ใช้การวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และข้าราชการที่ได้ไปศึกษา มีรายละเอียดตาราง 8

ตาราง 8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ผู้ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ และผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2553 รวมจำนวน 20 คน ในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน	ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในฝ่าย/ส่วน 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน
ข้าราชการผู้ได้รับทุนการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 1,139 คน	ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์กรณีศึกษา ใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) ในการสำรวจความคิดเห็น ได้แก่ ข้าราชการผู้ได้รับทุนการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามหน่วยงานและปีที่ได้รับอนุมัติ รวมจำนวน 100 คน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 6 ฉบับ ได้แก่ แบบวิเคราะห์ความสอดคล้อง 1 ฉบับ สำหรับการประเมินด้านสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Context) แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา 1 ฉบับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) และด้านผลการดำเนินงาน (Product) แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ 1 ฉบับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 1 ฉบับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) และด้านกระบวนการทำงาน (Process) แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ 1 ฉบับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

ด้านกระบวนการทำงาน (Process) และ แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติ
ทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา 1 ฉบับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน
กระบวนการทำงาน (Process) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมีรายละเอียดของ
เครื่องมือและวิธีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือดังต่อไปนี้

แบบวิเคราะห์ความสอดคล้องด้านสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

1. ลักษณะเครื่องมือ

แบบวิเคราะห์ความสอดคล้องเป็นเครื่องมือสำหรับผู้วิจัยในการประเมินการดำเนินงาน
ด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครในด้าน
สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Context) โดยจัดวางข้อมูลในรูปแบบตาราง มีผลการประเมิน
ความสอดคล้อง/ไม่สอดคล้อง จำแนกเป็นรายประเด็น แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

1.1 ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษา
เพิ่มเติม ในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร
จำนวน 4 แผน

1.2 ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษา
เพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครกับนโยบายของกรุงเทพมหานคร จำนวน
3 ช่วงเวลา

1.3 ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษา
เพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครกับความต้องการการพัฒนาข้าราชการของ
หน่วยงาน จำนวน 4 ประเด็น

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดของงาน และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อกำหนด
ประเด็นการประเมิน

2.2 สร้างแบบประเมินความสอดคล้องให้ครอบคลุมประเด็นการประเมินที่ต้องการ
และเรียงลำดับประเด็นตามความเหมาะสม

2.3 ขอคำปรึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบประเมินความสอดคล้องที่สร้างขึ้นจาก
คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินความสอดคล้องตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ
ควบคุมปริญญาโท

2.5 นำแบบประเมินความสอดคล้องที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จไปใช้ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูล

แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา

1. ลักษณะเครื่องมือ

แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา (แสดงในภาคผนวก ก) เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) กระบวนการทำงาน (Process) และผลของการดำเนินงาน (Product) จากกรณีศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 1,139 คน โดยจัดวางการบันทึกข้อมูลในรูปแบบแบบกรอกข้อมูล (Fill-in form) และเลือกตอบตามรายการข้อมูลที่ต้องการ จำแนกรายการข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลโดยสังเขปของกรณีศึกษานั้น ๆ จำนวน 7 รายการ ประกอบด้วย ปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ประเภททุนการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา หลักสูตร/สาขาวิชาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ตำแหน่งของผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา และชื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) จำนวน 6 รายการ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ และงบประมาณที่ใช้จริงในแต่ละปี จำนวน 2 รายการ และระยะเวลาการดำเนินงานที่ปฏิบัติจริง ในขั้นตอนต่าง ๆ จำนวน 4 รายการ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process) จำนวน 2 รายการ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน

1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลของการดำเนินงาน (Product) ได้แก่ จำนวน 5 รายการ การรายงานผลการศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา ผลการสำเร็จการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ยังปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร/ลาออก/เกษียณอายุราชการ) ระยะเวลาการปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครหลังการศึกษาจนถึงปัจจุบัน และวันสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานชุดใช้ทุน

1.5 ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับกรณีศึกษาที่เป็นที่น่าสังเกต นอกเหนือจากรายการข้อมูลที่กำหนดไว้ บันทึกในช่องว่างในลักษณะปลายเปิด (Opened form)

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดของงานและข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อกำหนดรายการข้อมูลที่ต้องการ โดยจัดหมวดหมู่ของข้อมูลให้สอดคล้องกับประเด็นการประเมิน

2.2 สร้างแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาให้ครอบคลุมประเด็นการประเมินที่ต้องการ และเรียงลำดับประเด็นตามความเหมาะสม

2.3 ขอคำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาที่สร้างขึ้น จากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาตามขอแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

2.6 นำแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จไปทดลองใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาจริง จำนวน 5 กรณีศึกษา ที่ได้รับอนุมัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 2546 2548 2550 และ 2553 ซึ่งปัจจุบันมีลักษณะการจัดเก็บเอกสารและปริมาณ ของข้อมูลที่แตกต่างกันตามสถานภาพของเรื่อง เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับ กรณีศึกษาทั้งหมดภายในระยะเวลาที่กำหนด ในด้านความยากง่ายในการบันทึกข้อมูล และค้นหา วิธีที่ผู้วิจัยจะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวกรวดเร็วที่สุด โดยทำการจับเวลาที่ใช้ในการบันทึก ข้อมูลแต่ละกรณีศึกษา ได้ระยะเวลาเฉลี่ยในการบันทึกข้อมูลกรณีศึกษาละ 18.2 นาที

2.7 ปรับปรุงแก้ไขแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถ บันทึกข้อมูลได้โดยสะดวก และใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาทั้งหมดได้ทันภายใน ระยะเวลาการเก็บข้อมูลที่กำหนดไว้ โดยนำแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสร็จไปทดลองใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาจริง อีกจำนวน 10 กรณีศึกษาที่ได้รับ อนุมัติในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 2546 2548 2550 และ 2553 (ปีงบประมาณละ 2 กรณีศึกษา) โดยทำการจับเวลาที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลแต่ละกรณีศึกษา ได้ระยะเวลาเฉลี่ยในการบันทึกข้อมูล กรณีศึกษาละ 9.4 นาที

2.8 นำแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จไปใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล

แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน

1. ลักษณะเครื่องมือ

แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน (แสดงในภาคผนวก ก) เป็นเครื่องมือที่ ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) ด้านความเพียงพอด้าน บุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานที่มีการ ปฏิบัติจริง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 เพื่อนำมาคำนวณเป็นจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ ในการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นสำหรับนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง โดยจัดวาง การบันทึกข้อมูลในรูปแบบแบบกรอกข้อมูล (Fill-in form) แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลปริมาณงานที่ได้ดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณ จำแนกตามกิจกรรม การทำงาน รวมจำนวน 4 กิจกรรม และหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ได้รับอนุมัติ จำนวน 4 กลุ่ม

1.2 การคำนวณอัตรากำลังที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานจากปริมาณงานที่ต้อง ดำเนินการทั้งหมด และเวลาที่ใช้ในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามคู่มือการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเนื้อหาและปริมาณงานให้ สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร

2.2 ศึกษารายละเอียดของงานและข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อกำหนดรายการข้อมูลที่ต้องใช้ในการคำนวณจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจากเนื้อหาและปริมาณงาน

2.3 ขอคำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับการสร้างแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ จากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

2.4 สร้างแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ให้ครอบคลุมกิจกรรมการทำงานทั้งหมด

2.5 ขอคำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศที่สร้างขึ้น จากผู้เชี่ยวชาญด้านการวางระบบงานและอัตรากำลังจำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ จำนวน 1 คน (แสดงในภาคผนวก ข)

2.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ตามข้อแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.7 นำแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

1. ลักษณะเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (แสดงในภาคผนวก ก) สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศที่มีระยะเวลาการปฏิบัติ 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งกำหนดไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 5 คน ในฐานะตัวแทนของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 โดยแบบสัมภาษณ์สร้างขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ แบบปิด (Closed form) ซึ่งใช้สำหรับกรณีที่สามารถกำหนดแนวคำตอบ และแบบเปิด (Opened form) ในกรณีที่ต้องการให้แสดงความคิดเห็น

แบบสัมภาษณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 19 ข้อ แบ่งชุดคำถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

1.1 ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ คุณวุฒิ อายุ หน้าที่ความรับผิดชอบขณะปฏิบัติงานในฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ และประสบการณ์การทำงานโดยสังเขป

1.2 ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) ประกอบด้วย คำถามประเภทสอบถามข้อเท็จจริง และคำถามประเภทสอบถามความคิดเห็น (opinion - statement) กำหนดเป็นคำถามชนิดปลายปิดและปลายเปิดอยู่รวมกัน จำนวน 11 ข้อ เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลต่อไปนี้

1.2.1 ความเพียงพอของงบประมาณ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ วิธีการหรือแนวทางในการกำหนดงบประมาณทุนการศึกษาในแต่ละปี กรณีศึกษาต่าง ๆ ที่มีปัญหาทางด้านงบประมาณและความเห็นต่ออัตราการให้ทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.2.2 ความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีผลต่อปริมาณงาน กรณีศึกษาต่าง ๆ ที่มีปัญหาทางด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และข้อจำกัดในการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน

1.2.3 ความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่จริงในแต่ละช่วงเวลา การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศภายในฝ่าย แนวทางในการบริหารระยะเวลาในการดำเนินงานให้สัมพันธ์กับเนื้องานและปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงาน ความคิดเห็นด้านความยากง่ายของงาน และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและความยุ่งยากในการดำเนินงาน

1.3 ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process) ประกอบด้วย คำถามประเภทสอบถามข้อเท็จจริง และคำถามประเภทสอบถามความคิดเห็น (opinion - statement) กำหนดเป็นคำถามชนิดปลายปิดและปลายเปิดอยู่รวมกัน จำนวน 3 ข้อ เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปัญหาและลักษณะและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การประสานงานกับหน่วยงานและข้าราชการ การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเป็นผู้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษา การดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ทุน

1.4 ส่วนที่ 4 เป็นการบันทึกข้อมูลเพิ่มเติมที่ผู้สัมภาษณ์สังเกตได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจเป็นข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการอภิปรายผลการศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การบันทึกเหตุการณ์จากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการศึกษาจากเอกสารเป็นเครื่องมือเสริมในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

2. การสร้างและการหาคคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดของงานและข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อกำหนดรายการข้อมูลที่ต้องการ โดยจัดหมวดหมู่ของข้อมูลให้สอดคล้องกับประเด็นการประเมิน

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมประเด็นการประเมินที่ต้องการ และเรียงลำดับประเด็นตามความเหมาะสม

2.3 ขอคำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาที่สร้างขึ้น จากคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรด้านความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมในการเก็บข้อมูล และการใช้ภาษา ควบคู่ไปกับการทดลองนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับกลุ่มทดลอง ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีได้กำหนดไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน จากนั้นจึงนำคำแนะนำที่ได้รับและข้อบกพร่องที่พบมาปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ

1. ลักษณะเครื่องมือ

แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ สร้างขึ้นเพื่อใช้ในตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดตามระเบียบหรือไม่ อย่างไร โดยจัดวางข้อมูลในรูปแบบตารางแสดงรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนที่กำหนดไว้ตามระเบียบ รวมจำนวน 4 ขั้นตอน และมีช่องว่างให้ลงรายการประเมินว่า การดำเนินการงานจริงเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ รวมทั้งลงข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ต่อการอภิปรายผลการวิจัย

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดของงาน และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.2 สร้างแบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศฉบับร่าง

2.3 ขอคำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับแบบตรวจสอบรายการที่สร้างขึ้นจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ (แสดงในภาคผนวก ข)

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบตรวจสอบรายการตามข้อแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทและผู้เชี่ยวชาญ

2.5 นำแบบตรวจสอบรายการที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสร็จไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา

1. ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา (แสดงในภาคผนวก ก) เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process) ในด้านความคิดเห็นของผู้รับทุนการศึกษา สำหรับสอบถามผู้รับทุนการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยข้อคำถาม มี 36 ข้อ แบ่งเป็น 3 ตอน

1.1 ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ประเภททุนการศึกษา ประเภทการใช้เวลาในการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการขณะได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา และประเภทตำแหน่งของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา

1.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ด้านการดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน และการเบิกจ่าย /

โอน เงินทุน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ

1.3 ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความเห็น อื่นๆ ต่อการดำเนินงานส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศของกรุงเทพมหานคร

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดของงาน และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งหมด เพื่อกำหนดประเด็นการตั้งคำถาม

2.2 ศึกษาการเขียนข้อคำถาม และการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและความพึงพอใจ จากเอกสารและหนังสือที่เกี่ยวข้อง

2.3 ขอคำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ในภาพรวมจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

2.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ

2.5 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (แสดงในภาคผนวก ข) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ หน่วยงาน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบความครอบคลุมในการ เก็บข้อมูล ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความชัดเจนในการสื่อความ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

2.6 ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ โดยการนำไปใช้กับกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็น ข้าราชการและลูกจ้างของกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการสอบ ซ้ำ (Test - Retest Method) โดยเว้นระยะเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นจึงคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) พบว่าแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .914

2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อย เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

2.8 นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 ทั้งการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) และการสำรวจข้อมูลจากประชากร (Population Survey) โดยการสัมภาษณ์ การส่งแบบสำรวจ การจดบันทึก การสังเกตการณ์ ด้วยตนเอง ทางโทรศัพท์ ทางช่องทางการส่ง เอกสารภายในหน่วยงาน และทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร รวมระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 - 30 เมษายน 2554 โดยมี รายละเอียดในการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยติดต่อขออนุญาตและความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในการทำวิจัยโดยไม่เป็นทางการ จากหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ ในประเทศ และผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร รวมระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 - 30 เมษายน 2554 จากการศึกษาเอกสารต่อไปนี้

1. เอกสารที่เป็นของทางราชการ ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ประจำปี แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร แผนปฏิบัติการราชการของสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร รายงานการประชุมของคณะกรรมการกำหนด โครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย (ก.ข.ก.) คณะอนุกรรมการ ของคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย (อ.ก.ข.ก.) และผู้บริหารกรุงเทพมหานคร กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คำบรรยายลักษณะงาน โครงสร้างองค์กรของ กรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร รายงานผลการการศึกษาและ หนังสือรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการ

2. เอกสารที่บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารที่ได้มีการรวบรวมไว้แล้วโดยเจ้าหน้าที่ ได้แก่ บัญชีรายชื่อผู้ได้รับการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ แฟ้มรายละเอียดการดำเนินงาน ของข้าราชการผู้ได้รับการส่งเสริมฯ รายบุคคล รายงานการศึกษาประเด็นปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการ ดำเนินงาน รายชื่อผู้خذใช้ภาระผูกพันในการศึกษาเป็นเงินแทนการปฏิบัติราชการ บันทึก การสัมภาษณ์ผู้خذใช้ภาระผูกพันในการศึกษาเป็นเงินแทนการปฏิบัติราชการ สถิติงบประมาณ ในส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ เอกสารการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาประจำปี คู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้มารับบริการ และบันทึกการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ

3. เอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บทสัมภาษณ์ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัดกรุงเทพมหานคร และหัวหน้าหน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ในวารสารปัญญาพัฒนาของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และวารสาร ต้นทุนมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นวารสารภายในด้าน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลงานทางวิชาการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายส่งเสริมความรู้ ในประเทศ แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในการสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม และการบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา โดยติดต่อขออนุญาตและความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูล

ภาคสนามในการทำวิจัยโดยไม่เป็นทางการ จากหัวหน้าฝ่ายส่วนเสริมความรู้ในประเทศ และผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ดำเนินการระหว่างวันที่ 12 - 23 ธันวาคม 2553
2. การส่งแบบสอบถาม ดำเนินการระหว่างวันที่ 7 มีนาคม - 22 เมษายน 2554 โดยผู้วิจัยติดต่อโดยตรงไปยังกลุ่มตัวอย่าง ทางช่องทางการส่งเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ รวมส่งแบบสอบถามจำนวน 130 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 104 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.00
3. การบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 12 ธันวาคม 2553 - 30 เมษายน 2554

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ของข้อมูล ที่ได้จากเครื่องมือในการเก็บข้อมูลทุกฉบับ โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodology triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช. 2531: 129) เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ควบคู่กับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นต้น

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดระเบียบ ลงรายการ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ให้ค่าคะแนนและทำการแปลผลข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

2.1 ข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา และข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน ใช้การหาค่าความถี่และร้อยละ และทำการแปลผลข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้สำหรับตัวบ่งชี้แต่ละรายการตามที่ระบุในตาราง 7

2.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นข้าราชการผู้ได้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษา ให้ค่าคะแนนดังนี้

ระดับการประเมินมากที่สุด	ให้ระดับคะแนน	5 คะแนน
ระดับการประเมินมาก	ให้ระดับคะแนน	4 คะแนน
ระดับการประเมินปานกลาง	ให้ระดับคะแนน	3 คะแนน
ระดับการประเมินน้อย	ให้ระดับคะแนน	2 คะแนน
ระดับการประเมินน้อยที่สุด	ให้ระดับคะแนน	1 คะแนน

การแปลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม คิดเป็นค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

4.51 - 5.00 แปลว่า มีความเหมาะสม/ความเห็นด้วย/ความพึงพอใจ ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 แปลว่า มีความเหมาะสม/ความเห็นด้วย/ความพึงพอใจ ในระดับมาก

2.51 - 3.50 แปลว่า มีความเหมาะสม/ความเห็นด้วย/ความพึงพอใจ ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 แปลว่า มีความเหมาะสม/ความเห็นด้วย/ความพึงพอใจ ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 แปลว่า มีความเหมาะสม/ความเห็นด้วย/ความพึงพอใจ ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสำรวจเอกสาร การใช้แบบวิเคราะห์ความสอดคล้อง การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์

3.2 ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการใช้แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน การสัมภาษณ์ การใช้แบบตรวจสอบรายการ และการส่งแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และอัตราส่วนร้อยละ

4. การสรุปผลและนำเสนอข้อมูลการวิจัย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอค่าสถิติพื้นฐาน เพื่อสรุปสภาพการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร อภิปรายผล และนำไปสู่ข้อสรุปของการวิจัย โดยนำเสนอตามความมุ่งหมายของการวิจัย คือ ผลการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน ตามรูปแบบ CIPP

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูลตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 3 และการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ในส่วนอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตามรูปแบบการประเมินชิปปี้ (CIPP Model) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลของการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{x} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
- S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอตามความมุ่งหมายของการวิจัย ตามลำดับเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Context)
- ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)
- ตอนที่ 4 ข้อมูลด้านกระบวนการทำงาน (Process)
- ตอนที่ 5 ข้อมูลด้านผลของการดำเนินงาน (Output)

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลสภาพทั่วไปของข้าราชการผู้ได้รับการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ให้สัมภาษณ์ และข้าราชการผู้ได้รับการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติมในประเทศที่ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตาราง 9 - 11

ตาราง 9 ข้อมูลสภาพทั่วไปของข้าราชการผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศที่ใช้เป็น
กรณีศึกษา

ข้อมูลสภาพทั่วไป		จำนวน (n = 1,139)	ร้อยละ
ปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ให้ไปศึกษา	2544	97	8.52
	2445	85	7.46
	2546	106	9.31
	2547	110	9.66
	2548	95	8.34
	2549	85	7.46
	2550	173	15.19
	2551	125	10.97
	2552	123	10.80
	2553	140	12.29
	รวม	1,139	100.00
ประเภททุนการศึกษา	ทุน กทม.	561	49.25
	ทุนส่วนตัว	578	50.75
	รวม	1,139	100.00
ประเภทการใช้เวลาใน การศึกษา	ใช้เวลาราชการ	727	63.83
	ไม่ใช้เวลาราชการ	406	35.64
	ใช้เวลาราชการบางส่วน	6	0.53
	รวม	1,139	100.00
ระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติ ให้ไปศึกษา	ปริญญาเอก	40	3.51
	ปริญญาโท	536	47.06
	สูงกว่าปริญญาตรี	442	38.81
	ปริญญาตรี	118	10.36
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.26
	รวม	1,139	100.00

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อมูลสภาพทั่วไป		จำนวน (n = 1,139)	ร้อยละ
หน่วยงานต้นสังกัดของ	สำนักการแพทย์	613	53.82
ข้าราชการขณะได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	สำนักอนามัย	227	19.93
	สำนักงานเขต	176	15.45
	สำนักอื่น ๆ	123	10.80
รวม		1,139	100.00
ประเภทตำแหน่งของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	ข้าราชการสามัญ	987	86.65
	ข้าราชการครู	152	13.35
	รวม	1,139	100.00

จากตารางพบว่า ข้าราชการผู้ได้รับทุนการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เป็นข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 ในจำนวนที่ไม่แตกต่างกันมากนักในแต่ละปี โดยปีที่มีข้าราชการที่ใช้เป็นกรณีศึกษาสูงที่สุดได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (173 คน) และปีที่มีข้าราชการที่ใช้เป็นกรณีศึกษาต่ำที่สุดได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (85 คน) และจำนวนข้าราชการที่ได้ทุนกรุงเทพมหานครและทุนส่วนตัวในการศึกษามีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 49.25 และร้อยละ 50.75 ตามลำดับ) ส่วนจำนวนข้าราชการที่ลาศึกษามีมากกว่าผู้ที่ไม่ใช้เวลาราชการ และผู้ที่ใช้เวลาราชการบางส่วนในการศึกษา (ร้อยละ 63.83 ร้อยละ 35.64 และร้อยละ 0.53 ตามลำดับ) โดยระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาได้แก่ระดับปริญญาโท และระดับสูงกว่าปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.06 และร้อยละ 38.81 ตามลำดับ) โดยมีข้าราชการเพียงจำนวนน้อยที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในระดับปริญญาเอก และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 3.51 และร้อยละ 0.26 ตามลำดับ) แต่เมื่อพิจารณาจากหน่วยงานต้นสังกัดขณะได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักการแพทย์ (ร้อยละ 53.82) โดยสำนักอนามัย และสำนักงานเขต มีจำนวนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 19.93 และร้อยละ 15.45 ตามลำดับ) เช่นเดียวกับเมื่อพิจารณาตามประเภทข้าราชการจะพบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสามัญ (ร้อยละ 86.65) โดยมีข้าราชการครูได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 13.35)

ตาราง 10 ข้อมูลสภาพทั่วไปของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ
ที่ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลสภาพทั่วไป	จำนวน (n = 4)	ร้อยละ
คุณวุฒิการศึกษา		
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	-	0.00
ปริญญาตรี	1	25.00
ด้านที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)		
ด้านอื่น ๆ	3	75.00
รวม	4	100.00
อายุของผู้ให้สัมภาษณ์		
50 ปีขึ้นไป	3	75.00
40 - 49 ปี	-	0.00
30 - 39 ปี	1	25.00
ต่ำกว่า 30 ปี	-	0.00
รวม	4	100.00
หน้าที่ความรับผิดชอบ		
ด้านการศึกษา	-	0.00
ขณะปฏิบัติงานในฝ่ายส่งเสริม		
การศึกษาและฝึกอบรม	3	75.00
ความรู้ในประเทศ		
ด้านการฝึกอบรม	1	25.00
รวม	1,139	100.00
ระยะเวลาการปฏิบัติงานด้าน		
15 ปีขึ้นไป	2	50.00
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ /		
6 - 15 ปี	1	25.00
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
1 - 5 ปี	1	25.00
รวม	4	100.00

จากตารางพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด (จำนวน 4 คน) มีคุณวุฒิในระดับปริญญาตรี ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป และเมื่อพิจารณาด้านหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วปรากฏว่า ไม่มีผู้ให้สัมภาษณ์ผู้ใดที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาเพียงอย่างเดียว โดยส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบงานทั้งด้านการศึกษาและฝึกอบรม แต่เมื่อพิจารณาด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน คือ ผู้มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน ผู้มีประสบการณ์ 6 - 15 ปี จำนวน 1 คน และผู้มีประสบการณ์ 1 - 5 ปี จำนวน 1 คน

ตาราง 11 ข้อมูลสภาพทั่วไปของข้าราชการผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสภาพทั่วไป		จำนวน (n = 104)	ร้อยละ
ปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	2544 - 2547	29	27.88
	2548 - 2551	52	50.00
	2552 - 2553	23	22.12
	รวม	104	100.00
ประเภททุนการศึกษา	ทุนกรุงเทพมหานคร	66	63.46
	ทุนส่วนตัว	38	36.54
	รวม	104	100.00
ประเภทการใช้เวลาในการศึกษา	ใช้เวลาราชการ	56	53.85
	ไม่ใช้เวลาราชการ	48	46.15
	ใช้เวลาราชการบางส่วน	-	00.00
	รวม	104	100.00
ระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	ปริญญาเอก	3	2.88
	ปริญญาโท	67	64.42
	สูงกว่าปริญญาตรี	30	28.85
	ปริญญาตรี	4	3.85
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	0.00
	รวม	104	100.00
หน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการขณะได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	สำนักงานแพทย์	24	23.08
	สำนักอนามัย	20	19.23
	สำนักงานเขต	34	32.69
	สำนักอื่น ๆ	26	25.00
	รวม	104	100.00
ประเภทตำแหน่งของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	ข้าราชการสามัญ	77	74.04
	ข้าราชการครู	27	25.96
	รวม	104	100.00

จากตารางพบว่า ข้าราชการผู้ได้รับทุนการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2551 (ร้อยละ 50.00) และจำนวนข้าราชการที่ใช้ทุนกรุงเทพมหานครมีสัดส่วนมากกว่า

ข้าราชการที่ใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษา (ร้อยละ 63.46 และร้อยละ 36.54 ตามลำดับ) จำนวนข้าราชการที่ใช้เวลาราชการในการศึกษามีสัดส่วนใกล้เคียงกับข้าราชการที่ไม่ใช้เวลาราชการในการศึกษา (ร้อยละ 53.85 และร้อยละ 46.15 ตามลำดับ) โดยระดับการศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาได้แก่ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 64.42) แต่เมื่อพิจารณาจากหน่วยงานต้นสังกัดขณะได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานเขต (ร้อยละ 32.69) โดยจำนวนข้าราชการสังกัดสำนักอื่น ๆ สำนักการแพทย์ และสำนักอนามัย ที่ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 25.00 ร้อยละ 23.08 และร้อยละ 19.23 ตามลำดับ) ในขณะที่เมื่อพิจารณาตามประเภทข้าราชการพบว่า ส่วนมากเป็นข้าราชการสามัญ (ร้อยละ 74.04) โดยเป็นข้าราชการครูเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 25.96)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Context)

การประเมินด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ของแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการพัฒนาข้าราชการของแต่ละหน่วยงาน โดยทำการวิเคราะห์ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปีกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน โดยข้อมูลด้านแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครมาจากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานครมาจากการศึกษาเอกสารนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานมาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเสนอขอทุนการศึกษาของหน่วยงาน ส่วนเป้าหมายการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศมาจากเอกสารด้านแผนพัฒนาบุคลากร รายงานการประชุม คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน และปฏิบัติการวิจัย ของ กรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังตาราง 12 - 14

ตาราง 12 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานกับแผนงานหลักของ กรุงเทพมหานคร

ปี	แผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร ส่วนที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
2544	<p>แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2540 - 2544) : พัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ จริยธรรม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ทัวถึง ครอบคลุมทุกระดับชั้น และทุกสายงาน</p>	<p>- สัรวจความต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในระยะยาว และให้มีการประเมินประสิทธิภาพ ขัาราชการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ</p>	/	
		<p>- จัดหาทุนการศึกษาสำหรับสาขาที่ขาดแคลนและประสานกับสถาบันการศึกษาเพื่อขอโควตาเข้ารับการศึกษา และหรือกำหนดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับบางตำแหน่งที่ขาดแคลนหรือจำเป็น</p>	/	
2545 - 2547	<p>แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 - 2549) : มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน รองรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจาก การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ และนโยบายการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นต้น และเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้ข้าราชการและลูกจ้าง</p>	<p>- พัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	/	
		<p>- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง กรุงเทพมหานคร</p>	/	

ตาราง 12 (ต่อ)

ปี	แผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร ส่วนที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
2548 - 2551	แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2548 - 2551) : - สนับสนุนให้ข้าราชการพร้อม ให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ และทุ่มเท โดยการให้บุคลากรได้รับ การพัฒนาให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - พัฒนาเสริมสร้างคุณภาพครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น	- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงานและ ให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ	/	
		- พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ที่สูงขึ้น รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	/	
		- บุคลากรทางการศึกษาได้รับการ อบรมพัฒนาด้านการจัดกระบวนการ เรียนการสอน การบริหาร การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และภาษาต่างประเทศ	/	
2552 - 2553	แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2552 - 2555) : การเสริมสร้างให้บุคลากรของ กรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้าน ศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความ ภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ อย่างยั่งยืน	เพิ่มบทบาทหน่วยงานต้นสังกัดใน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะ ทางตามสายงาน ด้วยการบูรณาการ แนวทางการพัฒนาในงาน การพัฒนา นอกงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานให้ คำปรึกษา	/	

จากตารางพบว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ
ให้แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร ในทุกระยะ
โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 กรุงเทพมหานครได้มีการบริหารงานตามแผนพัฒนา
กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งกำหนดแนวทางให้มีการพัฒนาคุณภาพของ
บุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ จริยธรรม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ทั่วถึง
ครอบคลุมทุกระดับชั้น และทุกสายงาน ในขณะที่เป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากรของ

กรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในขณะนั้นก็ได้กำหนดให้มีการสำรวจความต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในระยะยาว และให้มีการประเมิน ประสิทธิภาพข้าราชการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ และจัดหาทุนการศึกษาสำหรับสาขาที่ ขาดแคลนและประสานกับสถาบันการศึกษาเพื่อขอโควตาเข้ารับการศึกษา และหรือกำหนดหลักสูตร ระยะสั้นสำหรับบางตำแหน่งที่ขาดแคลนหรือจำเป็น ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกัน ส่วนในช่วง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 - 2547 กรุงเทพมหานครได้มีการบริหารงานตามแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545 - 2549) ซึ่งกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ กรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน รองรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 การกระจายอำนาจรัฐสู่ส่วนท้องถิ่น แผนปฏิรูประบบ บริหารงานภาครัฐ และนโยบายการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเป้าหมาย ในการดำเนินงานในขณะนั้นก็ได้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการ ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ก็มีความสอดคล้องกัน ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2551 และ 2552 - 2553 กรุงเทพมหานครได้ปรับเปลี่ยนลักษณะการกำหนดแผนงานหลักจากเดิมเป็น แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2548 - 2551) และแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2552 - 2555) : แทนการใช้แผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ซึ่งเนื้อหาของแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงขึ้น เช่น ในแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2548 - 2551) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพครูผู้สอน และ บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น และในแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2552 - 2555) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความ พร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินงานก็ปรากฏการระบุดึงม่งเน้นที่สะท้อนถึงแผนงานหลัก จึงทำให้ เป้าหมายการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของ กรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครในทุกๆ

ตาราง 13 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานนโยบายของกรุงเทพมหานคร

ปี	นโยบายของกรุงเทพมหานคร ส่วนที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
2544 - 2547	ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร : นายสมักร สุนทรเวช - พัฒนาความรู้ ความสามารถของข้าราชการกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติภารกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- สืบหาความต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในระยะยาว และให้มีการประเมินประสิทธิภาพข้าราชการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	/	
		- จัดหาทุนการศึกษาสำหรับสาขาที่ขาดแคลนและประสานกับสถาบันการศึกษาเพื่อขอโควตาเข้ารับการศึกษและหรือกำหนดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับบางตำแหน่งที่ขาดแคลนหรือจำเป็น	/	
		- พัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	
		- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร	/	
2548 - 2551	ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร : นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน - พัฒนากรุงเทพมหานครไปสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และพร้อมอุทิศตน เป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว	- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ	/	
		- พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	
		- บุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรมพัฒนาด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน การบริหาร การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และภาษาต่างประเทศ	/	

ตาราง 13 (ต่อ)

ปี	นโยบายของกรุงเทพมหานคร ส่วนที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
2552 - 2553	<p>ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร :</p> <p>ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร</p> <p>- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร ดังนี้</p> <p>(1) มีโครงสร้างและรูปแบบการบริหารราชการที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและสภาพแวดล้อม</p> <p>(2) มีการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>(3) มีการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของผลงานและเกณฑ์สมรรถนะที่สามารถตอบสนองการบริหารราชการเชิงรุกและสนับสนุนการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน</p> <p>(4) บุคลากรกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภูมิใจที่ร่วมพัฒนากรุงเทพมหานคร</p>	<p>เพิ่มบทบาทหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะทางตามสายงาน ด้วยการบูรณาการแนวทางการพัฒนาในงาน การพัฒนานอกงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา</p>	/	

จากตารางพบว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานครในทุกๆปี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2547 นายสมัครสุนทรเวช ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในขณะนั้นได้มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้กว้าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินงานได้กำหนดวิธีการในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมขึ้น ต่อมานโยบายของ นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2551 มุ่งเน้นให้กรุงเทพมหานครพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายกรุงเทพมหานครเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินงานในช่วงดังกล่าวก็ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรเพื่อการให้บริการประชาชน รวมทั้งการเพิ่มความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดไว้เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนโดยเฉพาะ และในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2553 การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศได้ตั้งเป้าหมายในการเพิ่มบทบาทหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะทางตามสายงาน ด้วยการบูรณาการ

แนวทางการพัฒนาในงาน การพัฒนานอกงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา สอดคล้องกับนโยบายของ ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในช่วงเวลานั้น ที่ได้กำหนดนโยบายให้การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะได้กำหนดให้กรุงเทพมหานครต้องโครงสร้างและรูปแบบการบริหารราชการที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและสภาพแวดล้อม และมีการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของผลงานและเกณฑ์สมรรถนะที่สามารถตอบสนองการบริหารราชการเชิงรุกและสนับสนุนการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนได้

ตาราง 14 การวิเคราะห์สอดคล้องระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

ความต้องการการพัฒนา ข้าราชการของหน่วยงาน	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
ระดับการศึกษาที่ขอไปศึกษา : 1. หน่วยงานขอส่งข้าราชการไปศึกษาในระดับการศึกษาทุกระดับตั้งแต่ปริญญาเอกถึงระดับต่ำกว่าปริญญาตรี รวมทั้งการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ 2. มีบางหน่วยงานขอส่งข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 และ 2 ไปศึกษาในระดับปริญญาโท	- ตรวจสอบความต้องการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในระยะยาว และให้มีการประเมินประสิทธิภาพข้าราชการอย่าง เป็นระบบและสม่ำเสมอ	/	
	- เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร	/	
	- พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	
	- ระดับการศึกษาต้องสอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่ข้าราชการดำรงอยู่		/

ตาราง 14 (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา ข้าราชการของหน่วยงาน	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
สาขาวิชาการที่ขอไปศึกษา : 1. หน่วยงานต่าง ๆ เสนอขอให้ ข้าราชการไปศึกษาในสาขาวิชาที่เป็น ประโยชน์กับตำแหน่งที่ข้าราชการ ดำรงอยู่ 2. หน่วยงานหลายหน่วยงานเสนอ ขอให้ข้าราชการไปศึกษาในสาขาวิชา รัฐศาสตร์เป็นประจำทุกปี 3. มีบางหน่วยงานเสนอขอให้ ข้าราชการไปศึกษาในสาขาวิชาที่ไม่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งที่ ข้าราชการดำรงอยู่ เช่น ตำแหน่ง พยาบาลไปศึกษาด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ตำแหน่งวิศวกรโยธาไป ศึกษาด้านรัฐศาสตร์ เป็นต้น	- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และ ทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการ ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ	/	
	- จัดหาทุนการศึกษาสำหรับสาขาที่ ขาดแคลนและประสานกับสถาบันการศึกษา เพื่อขอโควตาเข้ารับการศึกษา และหรือ กำหนดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับบาง ตำแหน่งที่ขาดแคลนหรือจำเป็น	/	
	- บุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม พัฒนาด้านการจัดกระบวนการเรียนการ สอน การบริหาร การวิจัย เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร และ ภาษาต่างประเทศ	/	
	- งดการสนับสนุนการศึกษาในสาขาวิชาที่ ไม่ใช่สาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือจำเป็น เร่งด่วนของกรุงเทพมหานคร เช่น สาขาวิชารัฐศาสตร์ (ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2552)		/
จำนวนคนที่ขอไปศึกษา : หน่วยงานขอส่งข้าราชการไปศึกษา ในจำนวนที่ใกล้เคียงกันในแต่ละปี	- ตรวจสอบความต้องการศึกษา เพื่อพัฒนา คุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ในระยะยาว และให้มีการประเมินประสิทธิภาพ ข้าราชการอย่าง เป็นระบบและสม่ำเสมอ	/	
	- พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้ง สามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ เรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	
	- เพิ่มบทบาทหน่วยงานต้นสังกัดในการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเฉพาะทางตามสาย งาน ด้วยการบูรณาการแนวทางการพัฒนาใน งาน การพัฒนานอกงาน และการพัฒนาด้วย ตนเอง โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา		/

ตาราง 14 (ต่อ)

ความต้องการการพัฒนา ข้าราชการของหน่วยงาน	เป้าหมายการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
งบประมาณที่ขอใช้ในการส่งไปศึกษา : หน่วยงานเสนอของบประมาณในการส่งข้าราชการไปศึกษาตามอัตราที่กรุงเทพมหานครกำหนดเป็นส่วนใหญ่ แต่ในบางหน่วยงานเสนอของบประมาณตามจำนวนที่สถาบันการศึกษาเรียกเก็บซึ่งสูงกว่าอัตราที่ กรุงเทพมหานครกำหนด	การให้ทุนการศึกษาเป็นตามอัตราที่กรุงเทพมหานครกำหนด โดยมีข้อยกเว้นในบางหลักสูตรที่เป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลนตามมติ ก.ก. เท่านั้น		/

จากตารางพบว่า เป้าหมายของการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานแล้วส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน แต่ก็ปรากฏความไม่สอดคล้องกันอยู่ในหลายประเด็น ได้แก่ ในด้านระดับการศึกษา เป้าหมายการดำเนินงานได้กำหนดว่าระดับการศึกษาที่ข้าราชการจะไปศึกษาต้องสอดคล้องกับระดับตำแหน่งที่ข้าราชการดำรงอยู่ จึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในบางกรณีที่ต้องการส่งข้าราชการไปศึกษาในระดับการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง ในด้านสาขาวิชาที่หน่วยงานต้องการส่งข้าราชการไปศึกษาพบว่า ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2552 การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศได้กำหนดเป้าหมายหนึ่งในการงดสนับสนุนการศึกษาในสาขาวิชารัฐศาสตร์ เนื่องจากไม่ใช่สาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนหรือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับกรุงเทพมหานคร แต่ยังคงปรากฏว่าหน่วยงานหลายหน่วยงานยังมีความต้องการในการส่งข้าราชการไปศึกษาในสาขาวิชารัฐศาสตร์อยู่อย่างต่อเนื่อง ในด้านจำนวนคนที่ขอไปศึกษาพบว่า หน่วยงานมีความต้องการส่งข้าราชการไปศึกษาในจำนวนที่ใกล้เคียงกันในแต่ละปี ในขณะที่เป้าหมายการดำเนินงานในบางช่วงได้เน้นการพัฒนาที่ให้หน่วยงานบูรณาการแนวทางการพัฒนาในงาน และการพัฒนาด้วยตนเอง เข้ากับการพัฒนาองงาน เช่นการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมด้วย จึงพิจารณาได้ว่าเป็นเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในการพัฒนาข้าราชการด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ นอกจากนี้พบว่า หน่วยงานจำนวนมากต้องการสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่ข้าราชการเต็มตามจำนวนที่สถาบันการศึกษาเรียกเก็บ แต่เป้าหมายการดำเนินงานได้กำหนดไว้ให้สนับสนุนทุนการศึกษาตามอัตราที่กำหนด ดังนั้น จึงพิจารณาได้ว่าในด้านงบประมาณที่หน่วยงานต้องการใช้ในการส่งข้าราชการไปศึกษา เป้าหมายการดำเนินงานดังกล่าวไม่สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

โดยสรุปแล้วพบว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ในประเทศให้แก่ข้าราชการ สอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร และนโยบายของ กรุงเทพมหานคร ทุกข้อ แต่ในด้านความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน พบความไม่ สอดคล้องในด้านระดับการศึกษา สาขาวิชา จำนวนคน และงบประมาณ ที่หน่วยงานต้องการส่ง ข้าราชการไปศึกษา ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับการประเมินด้านสภาพแวดล้อม ของงานซึ่งกำหนดว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบาย ของกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของแต่ละหน่วยงาน ทุกข้อ นั้น จึงสรุปได้ว่า เป้าหมายของการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครและนโยบาย ของกรุงเทพมหานคร แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)

การประเมินการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับ การดำเนินงาน ความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ ในการดำเนินงาน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณที่ใช้จริงกับงบประมาณที่ได้รับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน และจำนวนบุคลากร กับปริมาณงานและความยากง่ายของงาน โดยข้อมูลด้านงบประมาณ และระยะเวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานมาจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลด้าน จำนวนบุคลากรเปรียบเทียบกับปริมาณงานและความยากง่ายของงานมาจากแบบบันทึกข้อมูลด้าน หน่วยงานและปริมาณงาน ประกอบกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน

การประเมินความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่า งบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการดำเนินงานมีความเพียงพอสำหรับการ ดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ ประกอบด้วย การพิจารณางบประมาณที่ใช้จริงในการส่งข้าราชการ กรุงเทพมหานครไปศึกษาในภาพรวมเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้ เพื่อประเมิน ความเพียงพอของงบประมาณในภาพรวมจากสถิติการใช้งบประมาณ และการประเมินความ เพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละรายที่ไปศึกษาโดยใช้งบประมาณของ กรุงเทพมหานคร จากจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการศึกษาสูงกว่าวงเงินที่ ได้รับอนุมัติเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมดที่ได้ไปศึกษา โดยข้อมูลด้านงบประมาณที่ กำหนดและงบประมาณที่มีการใช้จ่ายจริงมาจากการศึกษาเอกสาร ซึ่งปัจจุบันมีการจัดเก็บไว้เฉพาะ ข้อมูลระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553 และข้อมูลด้านการเบิกค่าใช้จ่ายในการศึกษาของ

ข้าราชการแต่ละรายมาจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย การนำเสนอข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่และอัตราส่วนร้อยละ
ประกอบกับการวิเคราะห์เนื้อหา

ในด้านงบประมาณที่กำหนดสำหรับการส่งข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษาเพิ่มเติม
ในประเทศเปรียบเทียบกับงบประมาณที่มีการใช้จ่ายจริงในภาพรวม มีรายละเอียดดังตาราง 15

ตาราง 15 งบประมาณด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศที่กำหนดเปรียบเทียบกับ
งบประมาณที่ดำเนินการจริง ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553

ปีงบประมาณ พ.ศ.	งบประมาณที่ กำหนดไว้ (บาท)	งบประมาณที่ ใช้จริง (บาท)	งบประมาณที่ใช้/ งบประมาณที่กำหนด (ร้อยละ)
2547	15,945,004	12,731,250	79.84
2548	16,004,820	8,857,154	55.34
2549	12,478,840	9,234,816	74.00
2550	4,084,357	3,216,157	78.74
2551	14,869,143	9,224,201	62.04
2552	19,395,105	7,223,302	37.24
2553	17,457,955	9,740,936	55.80
		ค่าเฉลี่ย	60.09

จากตารางเป็นการแสดงงบประมาณที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้สำหรับการส่งเสริม
การศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553 เปรียบเทียบกับงบประมาณ
ที่มีการใช้จ่ายจริง พบว่า งบประมาณที่กำหนดไว้สูงกว่างบประมาณที่มีการใช้จ่ายจริงทุกปีงบประมาณ
โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทุกปีคิดเป็นร้อยละ 60.09 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่มีการกำหนด
งบประมาณไว้ต่ำที่สุด (4,084,357 บาท) พบว่ามีการใช้จ่ายจริงในอัตราร้อยละ 78.24 (3,216,157 บาท)
ในขณะที่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งมีการกำหนดงบประมาณไว้สูงที่สุด (19,395,105 บาท)
มีการใช้จ่ายจริงร้อยละ 37.24 (7,223,302 บาท) และเป็นปีที่มีอัตราการใช้จ่ายงบประมาณต่ำที่สุด
อีกด้วย ในขณะที่ปีงบประมาณที่มีอัตราการใช้จ่ายงบประมาณสูงสุดได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547
และปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (ร้อยละ 79.84 และร้อยละ 78.74 ตามลำดับ) ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า
แม้ว่าทั้งงบประมาณที่กำหนดไว้และงบประมาณที่มีการใช้จ่ายจริงจะมีจำนวนไม่เท่ากันในแต่ละปี
เช่นเดียวกัน แต่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน โดยงบประมาณที่กำหนดไว้มีการเปลี่ยนแปลง
อย่างค่อนข้างผันผวน (4,084,357 - 19,395,105 บาท) มากกว่างบประมาณที่ใช้จริงในแต่ละปี ซึ่งมี

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างคงที่ นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นและลดลงของการใช้จ่ายงบประมาณไม่สัมพันธ์การเพิ่มขึ้นและลดลงของงบประมาณที่กำหนด เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 - 2552 มีจำนวนการใช้งบประมาณที่ลดลง ทั้งที่งบประมาณที่กำหนดไว้มีจำนวนสูงขึ้น และในปีต่อมากลับมีการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น ทั้งที่งบประมาณที่กำหนดไว้มีจำนวนลดลง เป็นต้น

ในด้านการพิจารณางบประมาณที่ใช้จริงสำหรับข้าราชการแต่ละรายเปรียบเทียบกับงบประมาณที่กำหนดนั้น จากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา เฉพาะข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาโดยใช้งบประมาณ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 561 คน จำแนกตามค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการศึกษา มีรายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 จำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาโดยใช้งบประมาณ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามการแจ้งรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการศึกษา

ปีงบประมาณ พ.ศ.	ข้าราชการที่ได้รับ อนุมัติให้ไปศึกษา โดยใช้งบประมาณ ทั้งหมด (คน)	ข้าราชการที่ แจ้งรายการค่าใช้จ่าย ไม่เกินวงเงินของทุน		ข้าราชการที่ แจ้งรายการค่าใช้จ่าย เกินวงเงินของทุน	
		จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
2544	39	32	82.05	7	17.95
2545	30	18	60.00	12	40.00
2546	51	44	86.27	7	13.73
2547	43	31	72.09	12	27.91
2548	36	28	77.78	8	22.22
2549	32	24	75.00	8	25.00
2550	103	74	71.84	29	28.16
2551	64	43	67.19	21	32.81
2552	73	55	75.34	18	24.66
2553*	90	90	100.00	0	0.00
รวมทั้งหมด	561	439	78.25	122	21.75
รวมปี 2544 - 2552	471	349	74.10	122	25.90

*หมายเหตุ : ในขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ยังศึกษาไม่สำเร็จตามระยะเวลาของหลักสูตร ทำให้มีข้อมูลการใช้งบประมาณเพียงบางส่วน ยังไม่ครบตามหลักสูตรการศึกษา จึงยังไม่ปรากฏผลว่ามีการแจ้งเบิกค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนแต่อย่างใด ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอข้อมูลผลรวมที่ไม่รวมข้อมูลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ไว้ด้วย

จากตารางพบว่า จากจำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาโดยใช้งบประมาณ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 ทั้งหมด 561 คน นั้น มีจำนวน 122 คน ที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติ ซึ่งคิดเป็นอัตราร้อยละ 21.75 จากจำนวนทั้งหมด โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 เป็นปีที่มีอัตราข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทั้งหมด (ร้อยละ 40.00) ส่วนปีที่มีอัตราต่ำที่สุด (ไม่นับรวมปีงบประมาณ พ.ศ. 2553) ได้แก่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 (ร้อยละ 13.73) โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งมีจำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทั้งหมดสูงที่สุด (103 คน) เป็นปีที่มีจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติสูงที่สุด (29 คน) ในขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 และ 2546 เป็นปีที่มีจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติต่ำที่สุด (7 คน)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับรายละเอียดการเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการศึกษาของข้าราชการ พบข้อมูลที่สำคัญดังนี้

- กรุงเทพมหานครได้เริ่มกำหนดทุนการศึกษาในหลักสูตรด้านต่าง ๆ ให้เป็นอัตราเดียวกันทุกหน่วยงานตั้งปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 โดยก่อนหน้านั้นใช้การพิจารณาเป็นรายหลักสูตรตามที่หน่วยงานเสนอขอ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านจำนวนเงินทุนที่ได้รับระหว่างข้าราชการที่ศึกษาในหลักสูตรในด้านเดียวกันแต่ต่างหน่วยงานและการขาดมาตรฐานในการพิจารณา โดยอัตรการให้ทุนการศึกษาที่กำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ประมาณการจากค่าใช้จ่ายของหลักสูตรการศึกษาภาคปกติของสถาบันการศึกษาของรัฐประมาณ 5 - 6 แห่ง แบ่งตามระดับการศึกษา ได้แก่ ระดับปริญญาโท สูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี และแบ่งตามสาขาวิชา ได้แก่ สายวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และได้มีการปรับอัตรการให้ทุนการศึกษาเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นอัตราที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้ทุนการศึกษาในลักษณะวงเงินคงที่ต่อปีงบประมาณ เช่น ปีละ 60,000 บาท เป็นเวลา 3 ปีงบประมาณ เป็นวงเงินรวมตลอดหลักสูตร เช่น วงเงิน 180,000 บาท ตลอดหลักสูตร เพื่อให้ข้าราชการผู้รับทุนสามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้เต็มวงเงินมากขึ้น

- ในการเบิกจ่ายทุนการศึกษา โดยทั่วไปกรุงเทพมหานครจะพิจารณาให้เฉพาะค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เรียกเก็บโดยสถาบันการศึกษา โดยพิจารณาจากหลักฐานการรับเงินของสถาบันการศึกษาและข้อบังคับของหลักสูตร โดยไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าเดินทาง ค่าถ่ายเอกสาร ค่าหนังสือที่ข้าราชการซื้อเอง เป็นต้น ซึ่งในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 มีหลายกรณีที่ข้าราชการติดต่อสอบถามเพื่อขอเบิกค่าใช้จ่ายเหล่านี้

- ในกรณีที่ข้าราชการศึกษาไม่สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และต้องขยายเวลาการศึกษาออกไป จะไม่สามารถเบิกค่าใช้จ่ายใด ๆ ที่เพิ่มขึ้นจากการขยายเวลาการศึกษานั้นได้ รวมทั้งไม่สามารถเบิกค่าใช้จ่ายใด ๆ ที่มีการชำระหลังครบกำหนดเวลาการศึกษาที่ได้รับอนุมัติไว้ เช่น ค่าลงทะเบียนนักศึกษา นักศึกษา ค่าขึ้นทะเบียนบัณฑิต ค่าธรรมเนียมการรับปริญญา เป็นต้น

ดังนั้น จากข้อมูลที่ปรากฏ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ งบประมาณที่ใช้จริงในภาพรวมต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับ และจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า งบประมาณในภาพรวมมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากงบประมาณที่กำหนดไว้ในแต่ละปีมีจำนวนต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับทุกปี โดยมีจำนวนต่ำกว่าประมาณร้อยละ 40 แต่อัตราการให้ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา เนื่องจากจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติมีถึงร้อยละ 21.75 ของข้าราชการที่ไปศึกษาทั้งหมด

2. ความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน

การประเมินความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่า ระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการดำเนินงานมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ ได้แก่ การพิจารณาจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามคู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ใช้จริงในการดำเนินงาน โดยเนื่องจากการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงาน 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ การจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ การดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน และการเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานจึงจำแนกแหล่งข้อมูลตามความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน กล่าวคือ ในกระบวนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ และการเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเป็นหลัก ประกอบกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ในการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ และการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน ใช้ข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา ส่วนการนำเสนอข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่และอัตราส่วนร้อยละ ประกอบกับการวิเคราะห์เนื้อหา ตามลำดับต่อไปนี้

2.1 การจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ข้อมูลด้านระยะเวลาในการดำเนินงานดังกล่าวมาจากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 ระยะเวลาในการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 เปรียบเทียบกับปฏิทินงานที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ปฏิทินงาน ที่กำหนดตาม คู่มือการปฏิบัติงาน	การดำเนินการจริงในปีงบประมาณ พ.ศ.									
		25 44	25 45	25 46	25 47	25 48	25 49	25 50	25 51	25 52	25 53
1. ส่งแบบสอบถามสำรวจ ความจำเป็น	กรกฎาคม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2. ให้คำปรึกษาในการตอบแบบสำรวจ	สิงหาคม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3. สำนักและสำนักงานเขตส่งข้อมูล ความจำเป็นให้สถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร	กันยายน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4. เจ้าหน้าที่พิจารณาโครงการ/ หาข้อมูลที่เป็น	ตุลาคม - พฤศจิกายน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5. รวบรวม/จัดทำเอกสาร เตรียมเสนอ คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ของ กรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.)	ธันวาคม	/	/	/	/	/	ธ.ค. - มี.ค.	ธ.ค. - มี.ย.	ธ.ค. - เม.ย.	ธ.ค. - ก.ค.	/
6. การประชุม ก.ข.ก. เพื่อพิจารณา ทุนการศึกษา และจัดทำคำขอ งบประมาณ	มกราคม - กุมภาพันธ์	/	/	/	/	/	มี.ค.	มี.ย.	เม.ย.	ส.ค.	/
7. รอกการพิจารณาตามกระบวนการ งบประมาณโดยได้รับการประสานจาก สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครให้ปรับ ลดงบประมาณ	มีนาคม - พฤษภาคม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
8. รับทราบผลการพิจารณางบประมาณ (ข้อบัญญัติงบประมาณประกาศใช้)	มิถุนายน - สิงหาคม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
9. ตรวจสอบข้อมูลครั้งสุดท้ายก่อน นำเสนอแผน	กันยายน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
10. แผนพัฒนาบุคลากรได้รับอนุมัติ	ตุลาคม	/	/	/	/	/	/	ก.ย.	ก.ย.	ก.ย.	ก.ย.
11. แจ้งหน่วยงานดำเนินการตามแผน	พฤศจิกายน	/	/	/	/	/	/	ต.ค.	ต.ค.	ก.ย.	ก.ย.
การดำเนินการจริงเป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด ตามคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ		100. 00	100. 00	100. 00	100. 00	100. 00	81. 82	63. 64	63. 64	63. 64	81. 82

หมายเหตุ : / หมายถึง ระยะเวลาการดำเนินงานเป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน

จากตารางพบว่า การดำเนินงานจริงในกระบวนการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2548 มีระยะเวลาเป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน (ร้อยละ 100.00) ในขณะที่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และ 2553 การดำเนินงานมีระยะเวลาเป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน 9 ขั้นตอน จากทั้งหมด 11 ขั้นตอน (ร้อยละ 81.82) ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 - 2552 การดำเนินงานมีระยะเวลาเป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน 7 ขั้นตอน (ร้อยละ 63.64) โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 - 2552 การดำเนินงานมีความล่าช้าในขั้นตอนการรวบรวม/จัดทำเอกสารเตรียมเสนอคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) และขั้นตอนการจัดการประชุม ก.ข.ก. โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และ 2552 มีความล่าช้าในขั้นตอนดังกล่าวถึง 6 และ 8 เดือน ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ความล่าช้า ในขั้นตอนดังกล่าวไม่กระทบต่อการดำเนินงานในขั้นตอนถัดมาซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณางบประมาณ ดังจะเห็นได้ข้อมูลการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 7 - 9 เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานทุกปี นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 - 2553 การดำเนินงานในขั้นตอนการอนุมัติแผนพัฒนาบุคลากรและการแจ้งแผนให้หน่วยงานทราบมีการดำเนินงานที่แล้วเสร็จก่อนกำหนดประมาณ 1 - 2 เดือน

นอกจากนี้ ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมพบว่า ในการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 11 ขั้นตอนนั้น ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานที่ต้องสัมพันธ์กับปฏิทินงานของหน่วยงานอื่น เช่น การส่งแบบสอบถามสำรวจความจำเป็น ดำเนินงานโดยผ่านฝ่ายแผนงานในภาพรวมของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร การพิจารณางบประมาณตามกระบวนการงบประมาณ ดำเนินงานตามปฏิทินงบประมาณที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครกำหนด เป็นต้น จึงเป็นขั้นตอนที่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนและไม่สามารถยืดหยุ่นได้ การดำเนินงานในขั้นตอนเหล่านี้จึงเป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานกำหนด ในขณะที่ขั้นตอนการจัดทำเอกสารเตรียมเสนอคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) และขั้นตอนการจัดการประชุม ก.ข.ก. นั้นเป็นขั้นตอนที่มีรายละเอียดในการดำเนินงานมาก โดยต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครเป็นประจำทุกปี รวมทั้งต้องรอระยะเวลาที่คณะกรรมการมีเวลาตรงกันในการประชุม จึงพบว่ามี ความล่าช้าในการดำเนินงานอยู่ในหลายปี แต่เนื่องจากขั้นตอนดังกล่าวเป็นการดำเนินงานที่ไม่กระทบต่อปฏิทินงานของหน่วยงานอื่น จึงมีความยืดหยุ่นในด้านเวลามากกว่าขั้นตอนอื่น อย่างไรก็ตาม ความล่าช้าในขั้นตอนดังกล่าวไม่กระทบต่อการดำเนินงานในขั้นตอนถัดมาซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณางบประมาณที่ต้องเป็นไปตามปฏิทินงบประมาณที่กำหนดโดยสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ตั้งแต่ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา ได้มีการปรับการดำเนินงานในขั้นตอนการอนุมัติแผนพัฒนาบุคลากรและการแจ้งแผนให้หน่วยงานทราบให้แล้วเสร็จก่อนกำหนด เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานตามแผนที่ได้รับอนุมัติได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือนตุลาคมของทุกปี)

2.2 การดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ ข้อมูลด้านระยะเวลาในการดำเนินงานดังกล่าวมาจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 รวมจำนวน 1,139 คน มีรายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 กรณีศึกษาข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในขั้นตอนการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
การขออนุมัติให้ไปศึกษา (5 วัน)	แตกต่างจากระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40	987	86.65
	มากกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	85	7.46
	น้อยกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	67	5.88
	รวม	1,139	100.00
การจัดทำสัญญา (5 วัน)	แตกต่างจากระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40	642	56.37
	มากกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	48	4.21
	น้อยกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	449	39.42
	รวม	1,139	100.00
การเบิกจ่าย/โอน เงินทุน (เฉพาะกรณีของข้าราชการที่ไปศึกษาโดยใช้งบประมาณ จำนวน 561 คน)	แตกต่างจากระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40	331	59.00
	มากกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	217	38.81
	น้อยกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	13	2.19
	รวม	561	100.00

จากตารางพบว่า การดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การขออนุมัติให้ไปศึกษา การจัดทำสัญญา และการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน ทุกขั้นตอนมีกรณีที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างจากระยะเวลา

ตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40 เป็นส่วนใหญ่ โดยการขออนุมัติให้ไปศึกษาซึ่งกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ 5 วัน มีกรณีที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างจากระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40 มากที่สุด (ร้อยละ 86.65) ในขณะที่ขั้นตอนในการเบิกจ่าย/โอนเงินทุนซึ่งกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ 2 วัน มีกรณีศึกษาที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40 มากที่สุด (ร้อยละ 38.81) และขั้นตอนในการจัดทำสัญญาซึ่งกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ 5 วันเช่นเดียวกับขั้นตอนการขออนุมัติให้ไปศึกษา มีกรณีศึกษาที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40 มากที่สุด (ร้อยละ 39.42)

2.3 การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน ข้อมูลด้านระยะเวลาในการดำเนินงานดังกล่าวมาจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 รวมจำนวน 1,139 คน มีรายละเอียดดังตาราง 19

ตาราง 19 กรณีศึกษาข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในขั้นตอนการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 1,139)	ร้อยละ
การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน (15 วัน)	แตกต่างจากระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40	331	29.06
	มากกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	115	10.10
	น้อยกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40	693	60.84
รวม		1,139	100.00

จากตารางพบว่า การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุนซึ่งกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ 15 วัน มีกรณีที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40 เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.84) นอกจากนั้นเป็นกรณีที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างจากระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40 และกรณีศึกษาที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่าระยะเวลาตามคู่มือการปฏิบัติงานเกินร้อยละ 40 ตามลำดับ (ร้อยละ 29.06 และร้อยละ 10.10)

2.4 การเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ข้อมูลตามระยะเวลาในการดำเนินงานดังกล่าวมาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และการศึกษาเอกสาร

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพบว่า การดำเนินงานด้านการเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยงานหลัก 4 งาน ได้แก่ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานประจำเดือน การจัดทำสถิติการศึกษา การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา โดยการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานประจำเดือนเป็นการดำเนินงานที่ต้องดำเนินการตามกำหนดเวลาของหน่วยงานอื่น คือ มีข้อกำหนดให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จไม่เกินวันที่ 5 ของทุกเดือน รวมทั้งการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งต้องมีความพร้อมอยู่เสมอในกรณีที่มีผู้มาติดต่อสอบถามข้อมูล จึงเป็นงานที่มีสภาพบังคับอยู่ในตัวเองว่าจะต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดในคู่มือการปฏิบัติงานทุกงาน นอกจากนี้ เนื่องจากงานหลักแต่ละงานไม่มีเนื้องานที่ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกปฏิบัติงานแต่ละงานได้ในช่วงเวลาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยไม่ต้องเรียงลำดับตามขั้นตอนในลักษณะเดียวกับงานด้านการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ และการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ

ดังนั้น จากข้อมูลที่ปรากฏทั้งหมด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงแตกต่างจากระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40 สามารถสรุปได้ว่า ระยะเวลาในการดำเนินงานในด้านการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการขออนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษา) และด้านการเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม ในขณะที่ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับการดำเนินงานในด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการจัดทำสัญญา และการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน) และการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชุดใช้ทุน ยังไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากเมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจริงแล้วมีความแตกต่างกันเกินกว่าร้อยละ 40

3. ความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน

การประเมินความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่า อัตรากำลังที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ ได้แก่ การคำนวณจำนวนชั่วโมงการทำงานจากเนื้องานและปริมาณงานจริงเปรียบเทียบกับจำนวนชั่วโมงการทำงานจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และการศึกษาจากเอกสาร นำมาบันทึกและคำนวณในแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้องานและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศในด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ โดยข้อมูลด้านเนื้องานและปริมาณงานมีรายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 ข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศในด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและการศึกษาเอกสาร			ข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน		
กิจกรรมการทำงาน	หน่วยนับ	เวลาที่ใช้ต่อหน่วย (ชม.)	รวมปริมาณงานปี 2544 - 2553	เวลาที่ใช้ทั้งหมด (ชม.)	เวลาที่ใช้ต่อปี (ชม.)
การจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ	ฉบับ	220	10	2200	220.0
			รวม	2,200	220.0
การดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ					
- การเสนอขออนุมัติ	เรื่อง	6	1,139	6,834	683.4
- การจัดทำสัญญา	เรื่อง	1.5	1,139	1,708.5	170.85
- การเบิกจ่าย/โอน เงินทุน	เรื่อง	0.5 (30 นาที)	1,836	918	91.8
			รวม	9,460.5	946.05
การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชุดใช้ทุน					
- การติดตามผลการศึกษา	ครั้ง	0.5 (30 นาที)	1,139	569.5	56.95
- การตรวจสอบภาระผูกพันทางการศึกษา	เรื่อง	0.25 (15 นาที)	11,000	2,750	275.0
			รวม	3,319.5	331.95
การเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร					
- การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานประจำเดือน	ครั้ง	3	120	360	36.0
- การจัดทำสถิติการศึกษา	ครั้ง	1	40	40	4.0
- การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ครั้ง	1	36	36	3.6
- การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา	ครั้ง	0.25 (15 นาที)	3000	750	75.0
			รวม	1,186	118.6
รวมเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษา ปี 2544 - 2553 ทั้งหมด (ชม.)				16,166	1,616.6

จากตารางพบว่า เนื้อหาและปริมาณงานทั้งหมดในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 รวมทุกกระบวนงาน ต้องใช้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมดรวม 16,166 ชั่วโมง เฉลี่ยปีละ

1,616.6 ชั่วโมง โดยงานด้านการดำเนินงานตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศเป็นงานที่ต้องใช้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยรวมมากที่สุด (9,460.5 ชั่วโมง) ขณะที่งานด้านการเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร เป็นงานที่ต้องใช้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยที่สุด (1,186 ชั่วโมง)

ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการมอบหมายงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 พบข้อมูลที่สำคัญต่อการคำนวณจำนวนบุคลากรต่อเนื้องานและปริมาณงาน ดังนี้

- ฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละปี ซึ่งโดยปกติใช้เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ จำนวน 3 คน จากจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 5 คน โดยเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการจะได้รับมอบหมายหน้าที่อื่นให้ปฏิบัติด้วย เช่น การส่งเสริมการฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย เป็นต้น ในอัตราส่วนที่แตกต่างกันไปตามปริมาณงานด้านการส่งเสริมการศึกษาฯ ที่ได้รับมอบหมาย ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 ที่งานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ รับผิดชอบโดยเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวซึ่งไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นเพิ่มเติมอีก

- ในปีที่ใช้เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่ทั้ง 3 คน จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) เจ้าหน้าที่คนที่ 1 รับผิดชอบการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 50 ของงานที่รับผิดชอบ) และการฝึกอบรมระยะยาวของข้าราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 50 ของงานที่รับผิดชอบ)

(2) เจ้าหน้าที่คนที่ 2 รับผิดชอบการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักอนามัย (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 25 ของงานที่รับผิดชอบ) และการฝึกอบรมระยะยาวของข้าราชการในสังกัดสำนักอนามัย การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร และการให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอก (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 75 ของงานที่รับผิดชอบ)

(3) เจ้าหน้าที่คนที่ 3 รับผิดชอบการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักอื่น ๆ และสำนักงานเขต (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 50 ของงานที่รับผิดชอบ) และการฝึกอบรมของข้าราชการในสังกัดสำนักอื่น ๆ และสำนักงานเขต และการเผยแพร่ข่าวสารการฝึกอบรม (คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 50 ของงานที่รับผิดชอบ)

- เวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อวันคิดเป็น 7 ชั่วโมง (08.30 - 12.00 น. และ 13.00 - 16.30 น.) โดยมีจำนวนวันในการปฏิบัติงานต่อปีประมาณ 220 วัน เวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่อปีจึงคิดเป็น 1,540 ชั่วโมง

เมื่อนำข้อมูลด้านเนื้องานและปริมาณงานและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศมาเปรียบเทียบกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริง มีรายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 จำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง เปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากแรงงานและปริมาณงาน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553

	เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละปี (ชม.)									
	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553
เจ้าหน้าที่คนที่ 1 ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษา ร้อยละ 50 ของเวลาการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 ปฏิบัติงานร้อยละ 100	770	770	770	770	1,540	1,540	770	770	770	770
เจ้าหน้าที่คนที่ 2 ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษา ร้อยละ 25 ของเวลาการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 ไม่ได้รับมอบหมายงาน ในด้านดังกล่าว	385	385	385	385	-	-	385	385	385	385
เจ้าหน้าที่คนที่ 3 ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษา ร้อยละ 50 ของเวลาการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 ไม่ได้รับมอบหมายงาน ในด้านดังกล่าว	770	770	770	770	-	-	770	770	770	770
รวมจำนวนชั่วโมงของ ผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละปี	1,925	1,925	1,925	1,925	1,540	1,540	1,925	1,925	1,925	1,925
รวมจำนวนชั่วโมงของ ผู้ปฏิบัติงานจริงทั้งหมด	18,480									
เปรียบเทียบกับเวลาที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงานตามแรงงานและปริมาณงาน ปี 2544 - 2553 ทั้งหมด (16,166 ชม.)	((18,480 - 16,166) / 16,166) x 100 = ร้อยละ 14.31									

จากตารางพบว่า จำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละปีคำนวณได้ปีละ 1,925 ชั่วโมง ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 คำนวณได้ปีละ 1,540 ชั่วโมง รวมเป็นจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของผู้ปฏิบัติงานจริงทั้งหมด 18,480 ชั่วโมง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแรงงานและปริมาณงาน ในปีงบประมาณ

พ.ศ. 2544 - 2553 ทั้งหมดพบว่า มีจำนวนชั่วโมงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจริงสูงกว่าเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่คำนวณตามเงื่อนไขและปริมาณงาน ในอัตราร้อยละ 14.31

ดังนั้น จากข้อมูลที่ปรากฏ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากเงื่อนไขและปริมาณงานแตกต่างจากจำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงไม่เกินร้อยละ 20 สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน

ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้าของงานทั้งหมด ได้แก่ งบประมาณ ระยะเวลา และบุคลากรในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า งบประมาณในภาพรวมและบุคลากรใช้ในการดำเนินงานมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานโดยรวมมีความเหมาะสม แต่ในภาพย่อยพบว่า อัตราการให้ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา และระยะเวลาในการดำเนินงานที่กำหนดสำหรับบางกระบวนการยังไม่มีความเหมาะสม

ตอนที่ 4 ข้อมูลด้านกระบวนการทำงาน (Process)

การประเมินการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัยกระบวนการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน และการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชุดใช้ทุน โดยตรวจสอบความถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติงาน และสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงานงบประมาณที่ใช้จริงกับงบประมาณที่ได้รับ โดยข้อมูลทั้งหมดมาจากแบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงาน การสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังตาราง 22 - 23

ตาราง 22 สภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกับขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนด

ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนด	สภาพการปฏิบัติงานจริง	ผลการประเมิน	
		เป็นไปตามระเบียบ	ไม่เป็นไปตามระเบียบ
การเสนอขออนุมัติ 1. การให้ข้าราชการไปศึกษาให้พิจารณาตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ (1) พิจารณาตามสาขาวิชาและโครงการที่ ก.ข.ก.ให้ความเห็นชอบ	-หน่วยงานต้องแนบเอกสารที่แสดงว่าสาขาวิชาและโครงการที่ขออนุมัตินั้นได้รับความเห็นชอบจาก ก.ข.ก. แล้วมาพร้อมกับการเสนอขออนุมัติ	/	

ตาราง 22 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามที่ระเบียบกำหนด	สภาพการปฏิบัติงานจริง	ผลการประเมิน	
		เป็นไปตาม ระเบียบ	ไม่เป็นไป ตามระเบียบ
(2) สาขาวิชาและระดับการศึกษาจะต้อง สอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับงานหรือ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ดำรงอยู่	-กรุงเทพมหานครอนุมัติเฉพาะกรณีสาขาวิชา และระดับการศึกษาระดับการศึกษาที่สอดคล้อง กับตำแหน่งที่ข้าราชการดำรงอยู่	/	
(3) ต้องเป็นสถาบันการศึกษาที่ กระทรวงศึกษาธิการให้การรับรอง มาตรฐานหลักสูตรแล้ว	-กรุงเทพมหานครอนุมัติเฉพาะกรณีหลักสูตรที่ ไปศึกษาได้การรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ แล้ว โดยต้องแนบหลักสูตรประกอบด้วย	/	
(4) หัวหน้าหน่วยงานต้องพิจารณาถึง อัตรากำลังที่มีอยู่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ไม่ให้เกิดขาด โดยไม่ต้องขออัตรากำลัง เพิ่มเติม	-หน่วยงานต้องเสนอหนังสือรับรองของหัวหน้า หน่วยงานว่าหน่วยงานมีอัตรากำลังเพียงพอ มาพร้อมกับการเสนอขออนุมัติด้วย	/	
2. คุณสมบัติของข้าราชการ			
(1) พันกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการแล้ว	หน่วยงานต้องแนบสำเนาทะเบียนประวัติ ข้าราชการ (กพ.7) มาพร้อมกับการเสนอ ขออนุมัติด้วย	/	
(2) ไม่อยู่ในระหว่างถูกดำเนินการทาง วินัย หรือถูกฟ้องคดีอาญา เว้นแต่กรณีถูก ฟ้องคดีอาญาที่ไม่อยู่ในข่ายที่จะต้องรอการ เลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการ เลื่อนขั้นเงินเดือน		/	
(3) มีอายุไม่เกินหลักเกณฑ์ที่กำหนดนับ ถึงวันเริ่มต้นเปิดภาคการศึกษา ดังนี้ - ชั้นต่ำกว่าปริญญาตรีต้องมีอายุ ไม่เกิน 35 ปี - ชั้นปริญญาตรีต้องมีอายุไม่เกิน 40 ปี - ชั้นสูงกว่าปริญญาตรีต้องมีอายุ ไม่เกิน 45 ปี เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจาก ก.ช.ก. และได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาผู้มี อำนาจอนุมัติ		/	
(4) ได้รับการรับรองจากผู้บังคับบัญชา ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติราชการ และมีความประพฤติดี รวมทั้งมีความตั้งใจในการปฏิบัติราชการ		-หน่วยงานต้องเสนอหนังสือรับรองของ ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการที่ขออนุมัติ มาพร้อมกับการเสนอขออนุมัติด้วย	/

ตาราง 22 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามที่ระเบียบกำหนด	สภาพการปฏิบัติงานจริง	ผลการประเมิน	
		เป็นไปตาม ระเบียบ	ไม่เป็นไป ตามระเบียบ
(5) เป็นผู้มีร่างกายสมบูรณ์และมีสุขภาพ อนามัยดีพอที่จะไปศึกษาได้ ศึกษา	- ข้าราชการต้องแสดงใบรับรองแพทย์ ประกอบการขออนุมัติ	/	
การจัดทำสัญญา			
1. ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ตั้งแต่ 90 วันขึ้นไป ต้องทำสัญญากับ กรุงเทพมหานครตามแบบและวิธีการที่ กระทรวงการคลังกำหนด	- ข้าราชการที่ขออนุมัติไปศึกษาตั้งแต่ 90 วัน ขึ้นไป ต้องจัดทำสัญญาเสนอพร้อมกับการขอ อนุมัติ - สัญญาที่ใช้เป็นสัญญาสำเร็จรูปตามแบบที่ กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีการปิดอากร แสตมป์ที่สัญญาค้ำประกันตามประมวลรัษฎากร	/	
2. ให้ปลัดกรุงเทพมหานครหรือรองปลัด กรุงเทพมหานครที่ได้รับมอบหมายเป็น ผู้ลงนามในสัญญาดังกล่าวในนามของ กรุงเทพมหานคร	- ปลัดกรุงเทพมหานครหรือรองปลัด กรุงเทพมหานครที่ได้รับมอบหมายลงนามใน สัญญาพร้อมกับการพิจารณาอนุมัติ	/	
3. คุณสมบัติผู้ค้ำประกันมีดังต่อไปนี้ (1) เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป และมีเงินเดือน เท่ากับหรือสูงกว่าผู้ได้รับอนุมัติ หากมี เงินเดือนน้อยกว่า ให้มีผู้ค้ำประกันมากกว่า 1 คน ได้ (2) ต้องไม่เกษียณอายุราชการก่อนหมด ภาระผูกพันตามหนังสือค้ำประกันดังกล่าว (3) หากมีคู่สมรส ต้องให้คู่สมรสยินยอม เป็นลายลักษณ์อักษรให้มีการค้ำประกัน ดังกล่าว (4) ต้องไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูก สอบสวนหรือดำเนินการทางวินัยและไม่เคย ต้องโทษคดีอาญา (5) ไม่เป็นผู้มีภาระผูกพันเกี่ยวกับ การลาศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย อยู่ก่อนแล้ว	- ข้าราชการต้องแสดงหลักฐานประกอบการทำ สัญญา ได้แก่ (1) หนังสือรับรองเงินเดือนจากหน่วยงาน (2) บัตรประจำตัวข้าราชการ (3) สำเนาทะเบียนบ้าน (4) หนังสือให้ความยินยอมจากคู่สมรส พร้อมทะเบียนสมรส หรือทะเบียนการหย่า หรือมรณบัตรของคู่สมรส (5) กรณีแจ้งว่าไม่มีคู่สมรส ข้าราชการต้อง ลงนามในหนังสือรับรองว่าไม่มีคู่สมรส - เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบประวัติการ ถูกสอบสวนหรือดำเนินการทางวินัยฯ ของ ข้าราชการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน ด้านวินัย - เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบภาระ ผูกพันเกี่ยวกับการลาศึกษา ฝึกอบรม หรือ ปฏิบัติการวิจัยของผู้ค้ำประกันจากฐานข้อมูล ก่อนจัดทำสัญญา	/	

ตาราง 22 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามที่ระเบียบกำหนด	สภาพการปฏิบัติงานจริง	ผลการประเมิน	
		เป็นไปตาม ระเบียบ	ไม่เป็นไป ตามระเบียบ
การเบิกจ่ายโอน เงินทุน			
1. การเบิกจ่าย/โอน เงินทุนการศึกษา กระทำโดยโอนงบประมาณไปให้หน่วยงาน เบิกจ่ายเอง	- สถาบันพัฒนาข้าราชการโอนงบประมาณให้ หน่วยงานเบิกจ่ายเองตามสำเนาใบเสร็จรับเงิน	/	
2. ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณใด โดยปกติ ให้เบิกจ่ายจากงบประมาณ รายจ่ายของปีนั้น แต่ถ้ามีเหตุจำเป็นไม่ สามารถเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่าย ของปีเดียวกันได้ทันให้เบิกจากงบประมาณ รายจ่ายในหมวดนั้นๆ ของปีต่อไป หรือให้ เบิกจากงบประมาณรายจ่ายในหมวดรายจ่าย อื่นของปีถัดไปอีกปีหนึ่ง แต่การใช้จ่ายนั้น ต้องไม่เป็นการก่อหนี้ผูกพันเกินยอดเงิน คงเหลือของงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ อนุญาตในปีที่ล่วงมาแล้ว	- กรณีข้าราชการนำใบเสร็จมาส่งให้ล่าช้า สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จะจัดหางบประมาณในส่วนอื่นมาให้ จากนั้น หน่วยงานจึงทำการเบิกตามวิธีค้างเบิก โดย สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จะต้องตรวจสอบงบประมาณที่ไม่มีมีการใช้จ่าย ในหมวดรายจ่ายอื่นรายการปกติ เพื่อนำไป ขอเปลี่ยนแปลงเป็นรายการค้างเบิกก่อน จากนั้นจึงขอโอนงบประมาณไปให้หน่วยงาน เพื่อเบิกจ่ายได้	/	
การติดตามผลการศึกษาและ การติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน			
1. ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาใน ประเทศจะต้องศึกษาให้สำเร็จภายใน ระยะเวลาที่ได้รับอนุมัติ โดยเมื่อครบ กำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ ให้ข้าราชการที่ ได้รับอนุมัติรายงานตัวเพื่อกลับเข้าปฏิบัติ ราชการทันที	- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการติดตามไปยัง หน่วยงานให้ข้าราชการรายงานผลการศึกษา เมื่อครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ	/	
2. กรณีที่ศึกษาไม่สำเร็จภายในระยะเวลา ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณา อนุญาตให้ขยายเวลาการศึกษาได้ตาม เหตุผลความจำเป็นเฉพาะกรณี ครั้งละไม่ เกินหนึ่งภาคการศึกษา รวมแล้วไม่เกินสอง ครั้งหรือไม่เกินหนึ่งปีการศึกษา	- การขยายเวลาการศึกษาต้องมีหนังสือรับรอง จากสถาบันการศึกษาแนบประกอบ และขยาย เวลาการศึกษาได้ครั้งละไม่เกิน 6 เดือน รวม จำนวน 2 ครั้ง	/	

ตาราง 22 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามที่ระเบียบกำหนด	สภาพการปฏิบัติงานจริง	ผลการประเมิน	
		เป็นไปตาม ระเบียบ	ไม่เป็นไป ตามระเบียบ
3. ผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาต้องมีผล การศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดี และต้องรายงาน ผลการศึกษาตามระยะเวลาที่สถาบันพัฒนา ข้าราชการกรุงเทพมหานครกำหนด	- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการติดตามให้ ข้าราชการรายงานผลการศึกษาน้อยปี การศึกษาละ 1 ครั้ง โดยสามารถรายงานทั้ง แบบเป็นทางการ ทางโทรสาร ไปรษณีย์ หรือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	/	
4. ข้าราชการที่ไปศึกษาต้องกลับมาปฏิบัติ ราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่าระยะเวลาที่ใช้ ในการศึกษา ผูกอบรมหรือปฏิบัติการวิจัย หากที่ไม่กลับมาปฏิบัติราชการตามสัญญา ต้องชดใช้เงินเดือน ทูที่ได้รับระหว่าง ศึกษา กับให้ใช้เงินอีกจำนวนหนึ่งเท่ากับ จำนวนเงินเดือน ทูและเงินที่ กรุงเทพมหานครหรือส่วนราชการอื่น ช่วยเหลือดังกล่าวให้เป็นเบี้ยปรับแก่ กรุงเทพมหานคร หรือส่วนราชการอื่นอีก ด้วย กรณีข้าราชการผู้นั้นกลับมาปฏิบัติ ราชการบางส่วนไม่ครบกำหนดเวลาตาม สัญญา ให้ลดจำนวนเงินที่จะต้องชดใช้ลง ตามส่วน	- ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ลาออก หรือ ขอโอนทุกคนจะต้องผ่านการตรวจสอบภาวะ ผูกพันเกี่ยวกับการลาศึกษาและและผูกพัน ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในกรณีที่พบว่ามีการผูกพันจากการชดใช้ทุน ข้าราชการต้องชำระเงินเต็มจำนวนให้กับ กรุงเทพมหานครก่อนจึงจะได้รับอนุมัติให้ ลาออก หรือโอน โดยการคำนวณเป็นไปตาม เงื่อนไขของสัญญา	/	

จากตารางพบว่า สภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ
ให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครเป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนด
ทุกขั้นตอน ทั้งการเสนอขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่าย/โอนเงินทุน และการติดตามผล
การศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน โดยจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
เพิ่มเติมพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้การออกแบบวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ให้เป็นไป
ตามที่ระเบียบกำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น หนังสือรับรองของผู้บังคับบัญชาที่มีแบบฟอร์มที่กำหนดเนื้อหา
ของการรับรองไว้ให้ครบถ้วนตามข้อกำหนดของระเบียบ แบบกรอกข้อมูลสำหรับการจัดทำสัญญาที่
กำหนดให้ผู้ค้าประกันเสนอข้อมูลสำหรับตรวจสอบคุณสมบัติในการเป็นผู้ค้าประกันให้ครบถ้วน
เป็นต้น โดยในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนจะมีการกำกับดูแลและตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาอย่าง
ใกล้ชิด การปฏิบัติงานทั้งหมดจึงจำเป็นต้องมีความถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดไว้ทั้งหมด

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในประเทศ เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน

ลำดับ	ข้อความถาม ด้านความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	การดำเนินการขออนุมัติ (n = 104)			
1	หลักสูตรและสาขาวิชาของทุนการศึกษาที่กำหนดสอดคล้องและเป็นประโยชน์กับงานที่ข้าราชการปฏิบัติ	4.37	.656	มาก
2	หลักสูตรและสาขาวิชาของทุนการศึกษาที่กำหนดเป็นความต้องการของหน่วยงาน	4.08	.776	มาก
3	ข้าราชการสามารถสอบถามหรือเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับทุนการศึกษาได้โดยสะดวกและทั่วถึง	3.62	.534	มาก
4	ข้าราชการได้รับคำอธิบายเกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินการขออนุมัติที่ชัดเจน	4.00	.772	มาก
5	ขั้นตอนในการดำเนินการขออนุมัติมีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน	4.14	.756	มาก
6	การติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปโดยคล่องตัวและรวดเร็ว	4.58	.696	มากที่สุด
7	แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการช่วยทำให้การดำเนินการขออนุมัติมีความคล่องตัวมากขึ้น	4.16	.684	มาก
8	เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับดำเนินการขออนุมัติ	4.69	.726	มากที่สุด
9	เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในด้านหลักสูตรและสาขาวิชาที่ข้าราชการขอไปศึกษา	3.43	.669	ปานกลาง
10	การให้บริการของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความเหมาะสม	4.16	.712	มาก
11	ระยะเวลาในการดำเนินการขออนุมัติมีความเหมาะสม	4.23	.529	มาก
	รวม	4.13	.683	มาก
	การจัดทำสัญญา (n = 104)			
12	ขั้นตอนในการจัดทำสัญญามีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน	4.16	.712	มาก
13	การติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปโดยคล่องตัวและรวดเร็ว	4.10	.690	มาก
14	แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการช่วยทำให้การจัดทำสัญญามีความคล่องตัวมากขึ้น	4.43	.763	มาก
15	ระยะเวลาในการจัดทำสัญญามีความเหมาะสม	4.73	.530	มากที่สุด
16	สถานที่ในการจัดทำสัญญามีความเหมาะสม	3.94	.735	มาก
17	ข้าราชการได้รับคำอธิบายในการจัดเตรียมเอกสารอย่างชัดเจนและถูกต้อง	4.41	.712	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความถาม	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	ด้านความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน			
18	ข้าราชการได้รับการอธิบายเกี่ยวกับข้อผูกพันของสัญญาอย่างชัดเจนก่อนทำสัญญา	3.74	.654	มาก
19	การให้บริการของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความเหมาะสม	4.27	.728	มาก
	รวม	4.22	.690	มาก
	การติดตามผลการศึกษาและการติดตาม การปฏิบัติงานชดใช้ทุน (n = 104)			
20	ข้าราชการได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวในช่วงที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา	3.88	.694	มาก
21	ข้าราชการได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานชดใช้ทุน	4.41	.618	มาก
22	เจ้าหน้าที่ดำเนินการติดตามผลการศึกษาย่างสม่ำเสมอ	3.42	.681	ปานกลาง
23	ขั้นตอนในการรายงานผลการศึกษามีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน	4.35	.704	มาก
24	ช่องทางในการรายงานผลการศึกษามีความเหมาะสม	4.21	.655	มาก
25	ข้าราชการสามารถสอบถามข้อมูลด้านภาระผูกพันหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานชดใช้ทุนได้โดยสะดวกรวดเร็ว	3.94	.679	มาก
	รวม	4.04	.672	มาก
	การเบิกจ่าย/โอน เงินทุน (n = 66)			
26	การเบิกจ่าย/โอน เงินทุน มีขั้นตอนที่สะดวก ไม่ยุ่งยาก	3.38	.590	ปานกลาง
27	ระยะเวลาในการเบิกจ่าย / โอน เงินทุนมีความเหมาะสม	3.44	.523	ปานกลาง
28	ข้าราชการได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเบิกจ่าย / โอน เงินทุน	3.87	.730	มาก
29	เจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการเร่งรัดติดตามให้ข้าราชการดำเนินการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน	4.11	.669	มาก
30	ข้าราชการได้รับเงินทุนภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว	3.06	.583	ปานกลาง
	รวม	3.57	.619	มาก
	โดยรวม	4.08	.672	มาก

จากตารางพบว่า ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษามีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$ และ S.D. = .672) โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของการจัดทำสัญญามากที่สุด ($\bar{x} = 4.22$ และ S.D. = .690) และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของการเบิกจ่าย / โอน เงินทุน ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.57$ และ S.D. = .619)

โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ ยกเว้นการเบิกจ่าย / โอน เงินทุน ข้าราชการมีระดับความคิดเห็นปานกลางเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้น จากข้อมูลที่ปรากฏ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดทุกขั้นตอน และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน ไม่ต่ำกว่าระดับ 3.51 สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการส่งเสริมความรู้ในประเทศให้แก่ข้าราชการของ กรุงเทพมหานครมีกระบวนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม พิจารณาจากสภาพการปฏิบัติงานจริง ด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนด และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการ

ตอนที่ 5 ข้อมูลด้านผลของการดำเนินงาน (Output)

การประเมินด้านผลของการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากจำนวน ข้าราชการที่ได้ไปศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษา เปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด และจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับ กรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษา ทั้งหมด โดยข้อมูลมาจากการศึกษาเอกสาร และการใช้แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา ทั้งนี้ ข้อมูล ด้านจำนวนทุนที่กำหนดไว้ซึ่งมาจากการศึกษาเอกสารปัจจุบันมีการจัดเก็บไว้เฉพาะข้อมูลระหว่าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553 เท่านั้น การนำเสนอข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่และอัตราส่วนร้อยละ มีรายละเอียดดังตาราง 24

ตาราง 24 จำนวนทุนที่กำหนดไว้ จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษา จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษา และจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานชดใช้ทุนจนครบกำหนด

ปีงบประมาณ พ.ศ.	ข้อมูลจาก การศึกษาเอกสาร	ข้อมูลจากกรณีศึกษา					
	จำนวนทุน ที่กำหนดไว้	จำนวน ผู้ที่ไปศึกษา		จำนวน ผู้จบการศึกษา		จำนวน ผู้ปฏิบัติงานชดใช้ ทุนจนครบกำหนด	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2544	-	97	-	88	90.72	64	65.98
2545	-	85	-	75	88.24	69	81.18
2546	-	106	-	100	94.34	89	83.96
2547	172	110	63.95	99	90.00	84	76.36
2548	130	95	73.08	84	88.42	73	76.84
2549	138	85	61.59	81	95.29	62	72.94
2550	259	173	66.80	149	86.13	146	84.39
2551	161	125	77.64	117	93.60	-	-
2552	258	123	47.67	102	82.93	-	-
2553	207	140	67.63	-	-	-	-
	รวม	1,139	65.48	895	89.96	587	77.38

*หมายเหตุ : ในขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ยังศึกษาไม่สำเร็จตามระยะเวลาของหลักสูตร และข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 - 2553 ยังปฏิบัติงานชดใช้ทุนไม่ครบกำหนดจึงยังไม่สามารถระบุจำนวนได้

จากตารางพบว่า จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553 เปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 65.48 โดยปีที่มีอัตราสูงที่สุดได้แก่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (ร้อยละ 77.64) ส่วนปีที่มีอัตราต่ำที่สุดได้แก่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (ร้อยละ 47.67) โดยเป็นเพียงปีเดียวที่มีจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2553 เปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ทั้งหมดต่ำกว่าครึ่งหนึ่ง

ในด้านจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมดพบว่า มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 89.96 โดยปีที่มีอัตราข้าราชการสำเร็จการศึกษาสูงที่สุดได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (ร้อยละ 95.29) ส่วนปีที่มีอัตราต่ำที่สุดได้แก่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (ร้อยละ 82.93) ในขณะที่ปีที่มีจำนวนข้าราชการสำเร็จการศึกษาสูงที่สุดและต่ำที่สุด ได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (149 คน) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 (75 คน) ตามลำดับ

ในด้านจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมดพบว่า มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 77.38 โดยปีที่มีอัตราข้าราชการผู้ปฏิบัติงานชดใช้ทุนจนครบกำหนดต่ำที่สุดได้แก่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 (ร้อยละ 65.98) ส่วนปีที่มีอัตราสูงที่สุดได้แก่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (ร้อยละ 84.39) ในขณะที่หากพิจารณาจากจำนวนข้าราชการพบว่า ปีประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีที่มีจำนวนข้าราชการปฏิบัติงานชดใช้ทุนจนครบกำหนดสูงที่สุด (149 คน) ในขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีจำนวนต่ำที่สุด (62 คน)

ดังนั้น จากข้อมูลที่ปรากฏ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ ข้าราชการที่ได้ไปศึกษามีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนทุนที่กำหนดไว้ ข้าราชการที่สำเร็จการศึกษามีจำนวนมากกว่าร้อยละ 80 ของข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด และข้าราชการที่ได้ไปศึกษาและปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนมีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 80 ของข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในด้านจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ และด้านจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด แต่ในด้านจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมดพบว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้

สรุปผลการประเมินตามรูปแบบ CIPP

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดสามารถสรุปผลการประเมินตามรูปแบบ CIPP ทั้ง 4 ด้าน ได้ดังตาราง 25

ตาราง 25 สรุปผลการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ 4 ด้าน
ตามรูปแบบ CIPP

ประเด็นการประเมิน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์	ผลการประเมิน
สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Context)	ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร กับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน	ต้องมีความสอดคล้องทุกข้อ	เป้าหมายของการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร และนโยบายของกรุงเทพมหานคร ทุกข้อ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน ในด้านระดับการศึกษา สาขาวิชา จำนวนคน และงบประมาณที่หน่วยงานต้องการส่งข้าราชการไปศึกษา
ปัจจัยนำเข้า (Input)	1. ความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน 2. ความเหมาะสมด้านระยะเวลา ในการดำเนินงาน	1. งบประมาณที่ใช้จริงในภาพรวมต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับ และจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาทั้งหมด 2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงแตกต่างจากระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานไม่เกินร้อยละ 40	1. งบประมาณในภาพรวมมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากมีจำนวนต่ำกว่างบประมาณที่ได้รับทุกปี แต่อัตราการให้ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา เนื่องจากจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติเกินกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนทั้งหมด 2. ระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเหมาะสมในด้านการจัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการขออนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษา) และด้านการเป็นศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศ แต่ไม่เหมาะสมในด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการจัดทำสัญญา และการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน) และการติดตามผลการศึกษา และการติดตาม การปฏิบัติงานชุดใช้ทุน เนื่องจากมีความแตกต่างจากระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจริงเกินกว่าร้อยละ 40

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็น การประเมิน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์	ผลการประเมิน
ปัจจัยนำเข้า (Input) (ต่อ)	3. ความเพียงพอด้าน บุคลากรที่ใช้ในการ ดำเนินงาน	3. จำนวนชั่วโมงการ ทำงานคำนวณจากเนื้อ งานและปริมาณงาน แตกต่างจากจำนวน ชั่วโมงการทำงาน คำนวณจากจำนวน บุคลากรที่มีอยู่จริงไม่ เกินร้อยละ 20	3. บุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ปัจจุบันมีความเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน เนื่องจากจำนวนชั่วโมง การทำงานคำนวณจากเนื้องานและ ปริมาณงานแตกต่างจากจำนวนชั่วโมง การทำงานคำนวณจากจำนวน บุคลากรที่มีอยู่จริง ร้อยละ 14.31
กระบวนการ ทำงาน (Process)	ความเหมาะสมของ กระบวนการทำงาน ต่อไปนี้ 1. การดำเนินการขออนุมัติ 2. การจัดทำสัญญา 3. การเบิกจ่ายเงินทุน 4. การติดตามผลการศึกษา และการติดตามการ ปฏิบัติงานชดใช้ทุน	1. การปฏิบัติงาน เป็นไปตามระเบียบที่ กำหนดทุกขั้นตอน 2. ค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ของข้าราชการที่ได้รับ อนุมัติให้ไปศึกษาใน ประเทศ เกี่ยวกับความ เหมาะสมของ กระบวนการดำเนินงาน ไม่ต่ำกว่าระดับ 3.51	กระบวนการทำงานมีความเหมาะสม เนื่องจาก 1. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ที่กำหนดทุกขั้นตอน 2. ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการ ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเกี่ยวกับ ความเหมาะสมของกระบวนการ ดำเนินงานอยู่ที่ระดับ 4.08
ผลของการ ดำเนินงาน (Product)	ความสอดคล้องระหว่างผล การดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลการดำเนินงานที่ กำหนดไว้ ดังนี้ 1. จำนวนข้าราชการที่ได้ ไปศึกษา 2. จำนวนข้าราชการที่ สำเร็จการศึกษา 3. จำนวนข้าราชการที่ได้ไป ศึกษาที่ปฏิบัติงานให้กับ กรุงเทพมหานครจนสิ้นสุด ระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุน	1. จำนวนข้าราชการที่ ได้ไปศึกษามีมากกว่า ร้อยละ 80 ของจำนวน ทุนที่กำหนดไว้ 2. จำนวนข้าราชการที่ สำเร็จการศึกษามีมากกว่า ร้อยละ 80 ของข้าราชการที่ ได้ไปศึกษาทั้งหมด 3. จำนวนข้าราชการที่ ปฏิบัติงานให้กับ กรุงเทพมหานครจน สิ้นสุดระยะเวลาที่ต้อง ชดใช้ทุนมีมากกว่าร้อย ละ 80 ของข้าราชการที่ ได้ไปศึกษาทั้งหมด	ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่ กำหนดไว้ในด้านจำนวนข้าราชการที่ สำเร็จการศึกษา เนื่องจากมีจำนวน ร้อยละ 89.96 ของข้าราชการที่ได้ไป ศึกษาทั้งหมด แต่ไม่สอดคล้องในด้าน จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษา เนื่องจากมีจำนวนน้อยกว่าร้อยละ 65.48 ของจำนวนทุนที่กำหนดไว้ และในด้านข้าราชการที่ได้ไปศึกษา และปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานคร จนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุน เนื่องจากมีจำนวนร้อยละ 77.38 ของ ข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ในส่วนอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้ (CIPP Model) ซึ่งมีผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยทั้งหมดมีสาระสรุปได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตามรูปแบบการประเมินแบบ CIPP ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมของงาน (Context) (2) ปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) (3) กระบวนการทำงาน (Process) และ (4) ผลผลิตของการดำเนินงาน (Product)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2553 - เดือนพฤษภาคม 2554 โดยได้ดำเนินการตามลำดับ สรุปได้โดยสังเขป ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากแนวคิด งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary study) เพื่อออกแบบการวิจัย กำหนดคำถามการวิจัย กำหนดกรอบการประเมิน กำหนดข้อมูลและวิธีการหาข้อมูลที่เป็นต่อการดำเนินการ

2. กำหนดประชากรที่ใช้การวิจัย ได้แก่

- 2.1 ข้าราชการผู้ได้รับทุนการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2553 จำนวน 1,139 คน ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการวิเคราะห์กรณีศึกษา และใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sampling) ในการสำรวจความคิดเห็น ได้แก่ ข้าราชการผู้ได้รับทุนการศึกษา และ/หรือลาศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ในช่วงปี พ.ศ. 2544 - 2553 จำแนกตามหน่วยงานและปีที่ได้รับอนุมัติ รวมจำนวน 104 คน

2.2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในฝ่าย/ส่วน 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน

3. กำหนดวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 6 ฉบับ ได้แก่

3.1 แบบวิเคราะห์ความสอดคล้อง สำหรับการประเมินด้านสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Context)

3.2 แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) และด้านผลการดำเนินงาน (Product)

3.3 แบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)

3.4 แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input) และด้านกระบวนการทำงาน (Process)

3.5 แบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการทำงาน (Process)

3.6 แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการในการศึกษา 1 ฉบับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการทำงาน (Process)

4. ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตและความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในการทำวิจัย จากหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น

5. ตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodology triangulation) เช่น การใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ควบคู่กับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นต้น

6. วิเคราะห์ข้อมูลตามความเหมาะสมของประเภทข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

7. ประมวลและเสนอผลการวิจัย โดยการพรรณนา แยกตามความมุ่งหมายของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การประเมินด้านสภาพแวดล้อมของงาน (Context)

การประเมินด้านสภาพแวดล้อมของงานมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ของแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร

นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการพัฒนาข้าราชการของแต่ละหน่วยงาน โดยทำการวิเคราะห์ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปีกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน โดยข้อมูลด้านแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครมาจากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานครมาจากการศึกษาเอกสารนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานมาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการเสนอขอทุนการศึกษาของหน่วยงาน ส่วนเป้าหมายการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศมาจากเอกสารด้านแผนพัฒนาบุคลากร รายงานการประชุม คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัยของ กรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ สอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร และนโยบายของกรุงเทพมหานคร ทุกข้อ แต่ในด้านความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน พบความไม่สอดคล้องในด้านระดับการศึกษา สาขาวิชา จำนวนคน และงบประมาณ ที่หน่วยงานต้องการส่งข้าราชการไปศึกษา ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดสำหรับการประเมินด้านสภาพแวดล้อมของงานซึ่งกำหนดว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และความต้องการพัฒนาข้าราชการของแต่ละหน่วยงานทุกข้อ นั้น จึงสรุปได้ว่า เป้าหมายของการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครและนโยบายของกรุงเทพมหานคร แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

2. การประเมินด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)

การประเมินการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเพียงพอของงบประมาณที่กำหนดสำหรับการดำเนินงาน ความเหมาะสมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และความเพียงพอด้านบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณที่ใช้จริงกับงบประมาณที่ได้รับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงกับระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน และจำนวนบุคลากรกับปริมาณงานและความยากง่ายของงาน โดยข้อมูลด้านงบประมาณ และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานมาจากแบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษาและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลด้านจำนวนบุคลากรเปรียบเทียบกับปริมาณงานและความยากง่ายของงานมาจากแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้องานและปริมาณงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

2.1 งบประมาณในภาพรวมมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยมีจำนวนต่ำกว่า งบประมาณที่ได้รับทุกปี ในอัตราประมาณร้อยละ 40 แต่อัตราการให้ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการ แต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา เนื่องจากจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายเกิน วงเงินของทุนการศึกษาที่ได้รับอนุมัติมีถึงร้อยละ 21.75 ของข้าราชการที่ไปศึกษาทั้งหมด

2.2 ระยะเวลาในการดำเนินงานโดยรวมมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่ตั้งไว้ ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงแตกต่างจากระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการ ปฏิบัติงานไม่ถึงร้อยละ 40 แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นกระบวนการแล้วพบว่า ระยะเวลาในด้านการ จัดทำแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ด้านการดำเนินการตามแผนการส่ง ข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการขออนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษา) และด้านการเป็น ศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม แต่ ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับการดำเนินงานในด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษา ในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการจัดทำสัญญา และการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน) และการติดตามผล การศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากเมื่อเปรียบเทียบกับ ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจริงแล้วมีความแตกต่างกันเกินกว่าร้อยละ 40

2.3 บุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากเนื้องานและปริมาณงาน แตกต่างจากจำนวนชั่วโมงการทำงานคำนวณจากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงไม่เกินร้อยละ 20 โดยพบว่า จำนวนชั่วโมงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจริงสูงกว่าเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่ คำนวณตามเนื้องานและปริมาณงาน ในอัตราร้อยละ 14.31

3. การประเมินด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)

การประเมินการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัยกระบวนการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของกระบวนการ ดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่ายเงินทุน และการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน โดยตรวจสอบความถูกต้องตาม ระเบียบของการปฏิบัติงาน และสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับอนุมัติให้ไป ศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงานงบประมาณที่ใช้จริงกับงบประมาณที่ได้รับ โดยข้อมูลทั้งหมดมาจากแบบตรวจสอบรายการขั้นตอนการปฏิบัติงาน การสอบถามความคิดเห็นของ ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การดำเนินงานด้านการส่งเสริมความรู้ในประเทศให้แก่ ข้าราชการของกรุงเทพมหานครมีกระบวนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมเมื่อพิจารณาจากสภาพ การปฏิบัติงานจริงด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดทุกขั้นตอน และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการต่อความ เหมาะสมของกระบวนการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$ และ $S.D. = .672$)

4. การประเมินด้านผลของดำเนินงาน (Product)

การประเมินด้านผลผลิตของการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ จำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด และจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมด โดยข้อมูลมาจากการศึกษาเอกสาร และการใช้แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในด้านจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษามีจำนวนน้อยกว่าจำนวนทุนที่กำหนดไว้ (มีค่าร้อยละ 65.48) และด้านจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนข้าราชการที่ต้องชดใช้ทุนทั้งหมด (มีค่าร้อยละ 77.38) แต่ในด้านจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาทั้งหมดมีค่าร้อยละ 89.96 จึงถือว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่อัตราร้อยละ 80

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Context)

จากผลประเมินซึ่งพบว่า เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการมีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานคร และนโยบายของกรุงเทพมหานคร แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานในด้านการศึกษาศาสนา สาขาวิชา จำนวนคน และงบประมาณ ที่หน่วยงานต้องการส่งข้าราชการไปศึกษา นั้นอาจเป็นผลมาจากปัจจัยต่อไปนี้

1.1 ในโครงสร้างแผนงานทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร แผนงานหลักหรือแผนแม่บทของกรุงเทพมหานครเป็นแผนงานที่อยู่ในระดับสูงสุด โดยมีกลไกของแผนระดับรองลงมา ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือช่วยนำทิศทางของแผนแม่บทลงมาถึงการปฏิบัติในระดับย่อย รวมถึงช่วยกำกับสาระของแผนงานในระดับที่ลดหลั่นลงมาตามลำดับ ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินการ โดยแผนในระดับต่ำที่สุด ได้แก่ แผนปฏิบัติการ จะมีเนื้อหาที่ละเอียดและชัดเจนที่สุดสำหรับนำไปใช้ดำเนินการ ความสัมพันธ์ของแผนงานหลักกับแผนงานในระดับรองลงมาในลักษณะ top-down เช่นนี้เป็นสภาพบังคับที่ทำให้เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ ซึ่งถูกกำหนดไว้เป็นส่วน

หนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครในทุกประเด็น

1.2 ในลักษณะเดียวกับโครงสร้างแผนงานของกรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้แก่นโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครนั้นจะถูกส่งผ่านกลไกของสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร จากผู้บังคับบัญชาระดับบนที่สุดลดหลั่นลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นหน่วยย่อยที่สุดในการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน เช่น ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร จะถ่ายทอดนโยบายผ่านการประชุมผู้บริหาร และการสั่งการโดยวาจาผ่านปลัดกรุงเทพมหานครและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครในวาระต่าง ๆ ส่วนปลัดกรุงเทพมหานครใช้ช่องทางผ่านสายการบังคับบัญชา คือผ่านรองปลัดกรุงเทพมหานครที่กำกับดูแลสถาบันพัฒนาข้าราชการ และสั่งการผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครโดยตรง และการสั่งการในที่ประชุม ก.ข.ก. จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เป้าหมายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการมีความสอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานครในทุกประเด็นเช่นกัน นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติแล้ว ในการกำหนดแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครจะต้องนำนโยบายของกรุงเทพมหานครไปพิจารณาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งด้วย ทำให้นอกจากความสอดคล้องต่อเป้าหมายของการดำเนินงานแล้ว ในระหว่างแผนงานหลักของกรุงเทพมหานครและนโยบายของกรุงเทพมหานครเองก็มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน โดยเป็นไปตามกลไกของการบริหารงานภายในองค์กรกรุงเทพมหานครเอง

1.3 ในด้านความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยพบความไม่สอดคล้องของเป้าหมายการดำเนินงาน ในด้านระดับการศึกษา สาขาวิชา จำนวนคน และงบประมาณ ที่หน่วยงานต้องการส่งข้าราชการไปศึกษานั้น เมื่อพิจารณาในฐานความคิดจะพบว่า การออกแบบระบบงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครในด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการทั้งหมดตั้งอยู่บนฐานความคิดว่าการส่งเสริมการศึกษาเป็นการลงทุน ซึ่งการสำรวจความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานก็คาดหวังข้อมูลในเชิงยุทธศาสตร์ ในลักษณะที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร แต่ในฐานความคิดของหน่วยงานและข้าราชการส่วนใหญ่ยังพบว่าการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นสวัสดิการ ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อข้อมูลด้านความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานที่สำรวจได้โดยตรง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในทางปฏิบัติ การสำรวจความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานของกรุงเทพมหานครใช้วิธีการเวียนหนังสือตามระบบราชการเป็นวิธีการหลักเพียงวิธีเดียว โดยไม่ได้ใช้วิธีการอื่นเสริม เช่น การประชุมตัวแทนหน่วยงาน การสัมมนาภายในสายวิชาชีพ เป็นต้น จึงมีผลต่อคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับกลับมา เช่น ข้อมูลขาดความชัดเจน หรือมีรายละเอียดไม่เพียงพอต่อการพิจารณา เป็นต้น ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานจึงไม่ได้ตอบสนองในด้านระดับการศึกษา สาขาวิชา จำนวนคน และงบประมาณ ตามที่ความต้องการที่หน่วยงานระบุทั้งหมด

2. ด้านปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งพบว่า งบประมาณในภาพรวมมีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน แต่อัตรการให้ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินงานโดยรวมมีความเหมาะสม และบุคลากรที่ใช้ในการดำเนินงานปัจจุบัน มีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน นั้น อาจเนื่องมาจากประเด็นสำคัญดังนี้

2.1 ในด้านความเพียงพอของงบประมาณ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมพบว่า งบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการดำเนินงานในแต่ละปี จำแนกได้เป็น 2 ส่วนประกอบกัน ได้แก่ งบประมาณทุนการศึกษาสำหรับข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาในปี ก่อนๆ และยังคงศึกษาต่อเนื่องจนถึงปีปัจจุบัน ซึ่งจะกำหนดไว้เท่าจำนวนและวงเงินที่มีผู้ไปศึกษาจริง และงบประมาณทุนการศึกษาที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้สำหรับการสนับสนุนข้าราชการรายใหม่ ให้ไปศึกษา โดยการที่งบประมาณที่ใช้จริงต่ำกว่างบประมาณที่กำหนดไว้มาจาก 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การที่กลุ่มข้าราชการที่ศึกษาต่อเนื่องขอเบิกค่าใช้จ่ายไม่เต็มวงเงินที่กำหนดไว้ และการที่ข้าราชการ รายใหม่ขอรับทุนการศึกษาไม่ครบตามจำนวนทุนที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ ซึ่งอาจมีสาเหตุจาก การไม่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษา หรือไม่มีผู้ประสงค์จะไปศึกษา อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจาก งบประมาณของกรุงเทพมหานครที่กำหนดสำหรับเป็นทุนการศึกษาของข้าราชการแล้ว หน่วยงาน บางหน่วยงานยังได้ใช้จ่ายเงินของหน่วยงานเองในการสนับสนุนการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศของ ข้าราชการในสังกัดด้วย เช่น โรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์กรุงเทพมหานครใช้เงินนอก งบประมาณประเภทเงินบำรุงโรงพยาบาล สำนักต่าง ๆ ใช้งบประมาณเหลือจ่ายของหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งการใช้งบประมาณในส่วนนี้ส่วนใหญ่จะใช้เมื่อหน่วยงานต้องการส่งข้าราชการไปศึกษา นอกแผนงานที่กำหนด และคิดเป็นอัตราส่วนที่น้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ การส่งข้าราชการศึกษา กรณีที่ใช้งบประมาณปกติ ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า อัตรการให้ ทุนที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา นั้น ทำให้สามารถ พิจารณาได้ว่า งบประมาณในภาพรวมที่คงเหลือส่วนใหญ่เป็นงบประมาณทุนการศึกษาที่กำหนดไว้ สำหรับการสนับสนุนข้าราชการรายใหม่ให้ไปศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านผลการ ดำเนินงานที่พบว่า จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาเปรียบเทียบกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ร้อยละ 65.48 ซึ่งงบประมาณในภาพรวมที่คงเหลือโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 40 เช่นนี้ นอกจากจะ บังชี้ถึงความเพียงพอในด้านงบประมาณแล้ว ในทางกลับกันก็อาจสะท้อนถึงปัญหาดำเนินการ ส่งเสริมให้ข้าราชการไปศึกษา ซึ่งอาจมีหลายสาเหตุ เช่น ข้อมูลที่พบในการศึกษาว่า อัตรการให้ทุน ที่กำหนดสำหรับข้าราชการแต่ละคนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษา อาจมีผลทำให้ข้าราชการ ไม่ต้องการไปศึกษา หรือการที่ระยะเวลาในการประกาศทุนการศึกษาไม่สอดคล้องกับระยะเวลาการ เปิดรับสมัครและการคัดเลือกเข้ารับการศึกษา ดังที่พบในผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการ ทำงานว่า ตั้งแต่ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา ได้มีการปรับการดำเนินงานในขั้นตอนการ อนุมัติแผนพัฒนาบุคลากรและการแจ้งแผนให้หน่วยงานทราบให้แล้วเสร็จก่อนกำหนด เพื่อให้

หน่วยงานสามารถดำเนินงานตามแผนที่ได้รับอนุมัติได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือนตุลาคมของทุกปี)

นอกจากนี้ การปรับรูปแบบการกำหนดทุนการศึกษาจากจำนวนคงที่ต่อปีงบประมาณ เป็นจำนวนคงที่ตลอดหลักสูตร เพื่อให้ข้าราชการสามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้เต็มวงเงินมากขึ้น ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา นั้น เมื่อพิจารณาจากข้อมูลจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการศึกษาเกินวงเงินของทุนนั้น พบว่ามีลักษณะสนับสนุนสมมติฐานดังกล่าว โดยจำนวนข้าราชการที่แจ้งรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการศึกษาเกินวงเงินของทุนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ลดลงจากปีก่อนหน้า และทำให้ยังไม่ปรากฏผลว่ามีข้าราชการที่ไปศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 แจ้งเบิกค่าใช้จ่ายเกินวงเงินของทุนการศึกษาแต่อย่างใด เนื่องจากจำนวนคงที่ต่อปีในปีแรกที่ศึกษาได้ถูกขยายเป็นวงเงินตลอดหลักสูตรแล้ว

2.2 ในด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แม้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะพบว่าระยะเวลาในการดำเนินงานโดยรวมมีความเหมาะสม แต่ยังมีบางกระบวนการที่มีความแตกต่างกับระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจริงเกินกว่าร้อยละ 40 ได้แก่ การดำเนินงานในด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการจัดทำสัญญา) และการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุนซึ่งมีระยะเวลาการปฏิบัติจริงต่ำกว่าระยะเวลาที่กำหนด และการดำเนินงานในด้านการดำเนินการตามแผนการส่งข้าราชการไปศึกษาในประเทศ (เฉพาะขั้นตอนการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน) ซึ่งมีระยะเวลาการปฏิบัติจริงมากกว่าระยะเวลาที่กำหนด อาจพิจารณาว่าเป็นผลมาจากปัจจัยเดียวกันคือ การกำหนดระยะเวลาสำหรับการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม ก็ได้ หรือในทางตรงกันข้ามก็อาจเป็นผลมาจากปัจจัยที่แตกต่างกันได้เช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติจริงต่ำกว่าระยะเวลาที่กำหนดเป็นผลมาจากการพัฒนาขั้นตอนและวิธีการทำงานที่แตกต่างจากขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดในคู่มือการปฏิบัติงาน เช่น ในงานการจัดทำสัญญา พบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลให้มีประสิทธิภาพในการช่วยลดระยะเวลาการปฏิบัติงานได้ ทำให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนดังกล่าวใช้ระยะเวลาสั้นลง หรือในการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุนซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ มีขั้นตอนที่ซ้ำกันในแต่ละเรื่อง ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิธีการรวมการดำเนินการหลายเรื่องไว้ในคราวเดียวกัน รวมทั้งได้ใช้การศึกษาตัวอย่างจากกรณีก่อนหน้า ทำให้ลดระยะเวลาการปฏิบัติไปได้เป็นอย่างมาก เป็นต้น ส่วนในงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติจริงสูงกว่าระยะเวลาที่กำหนดอาจเป็นผลกระทบจากภาระงานในด้านอื่นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ในด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีความเพียงพอนั้น อาจเป็นผลมาจากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศที่มีความเหมาะสม โดยการใช้เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ จำนวน 3 คน จากจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 5 คน ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 ที่งานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการ รับผิดชอบโดยเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวซึ่งไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นเพิ่มเติมอีก ทำให้ชั่วโมงการทำงานในปีนั้น

ต่ำกว่าชั่วโมงการทำงานที่คำนวณจากเนื้องานและปริมาณงาน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาประกอบกับข้อมูลด้านผลการดำเนินงานทั้งจากจำนวนผู้ที่ได้ไปศึกษา จำนวนผู้ที่จบการศึกษา และจำนวนผู้ที่ปฏิบัติงานชดใช้ทุนจนครบกำหนดจะพบว่า การใช้จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแตกต่างจากปีอื่นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2549 ไม่สะท้อนให้เห็นในผลการดำเนินงานแต่อย่างใด ซึ่งอาจตีความได้ว่า ความเพียงพอในด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อผลของการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ประสิทธิภาพและความชำนาญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลให้สามารถรับผิดชอบเนื้องานและปริมาณงานมากขึ้นได้ในภาพรวม

3. ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครเป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนดทุกขั้นตอน รวมทั้งมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก นั้น อาจมีสาเหตุจากปัจจัยต่อไปนี้

3.1 กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นข้าราชการ การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องดำเนินการภายใต้กรอบและข้อกำหนดของระเบียบกฎหมาย จึงเป็นสภาพบังคับที่ทำให้การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานครดังกล่าวสอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระเบียบกำหนดในทุกขั้นตอน โดยไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ที่ไม่เป็นไปตามระเบียบได้ อย่างไรก็ตาม ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น ในมุมมองของการพัฒนางาน อาจพิจารณาได้ว่าเป็นเพียงข้อกำหนดในการดำเนินงานขั้นพื้นฐานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานแทนที่จะเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังสามารถพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน หากไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบและกฎหมายที่มีอยู่ได้ นอกจากนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่ากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่กำหนดตามระเบียบนั้น มีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการรวมศูนย์ของการดำเนินงานไว้ที่ส่วนกลาง เช่น การให้ปลัดกรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษา การกำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ข.ก. ให้ครอบคลุมการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในวงกว้าง การให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานในการควบคุมดูแลข้าราชการที่อยู่ระหว่างการศึกษ แทนที่จะเป็นหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดลักษณะการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีความเป็นเอกภาพและมีมาตรฐานตามที่ระเบียบกำหนดมากขึ้น

3.2 ในด้านความคิดเห็นของข้าราชการผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากนั้น เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายกระบวนการแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่พบในด้านระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ในด้านการจัดทำสัญญาที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงที่สุดนั้น เป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงต่ำกว่าระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน และในทางตรงกันข้าม

การเบิกจ่าย / โอน เงินทุน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงสูงกว่าระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 40 นั้นก็มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับระยะเวลาการดำเนินงานเช่นกัน โดยในการที่เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานในด้านการจัดทำสัญญา และการติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุนโดยใช้ระยะเวลาต่ำกว่าระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานได้นั้น อาจเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่ได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีขั้นตอนที่สะดวกและเอื้อต่อข้าราชการผู้ไปศึกษามากขึ้นในหลายส่วน เช่น เปิดโอกาสให้สามารถรายงานผลการศึกษาได้ในช่องทางต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประสานงานในการจัดทำสัญญาโดยตรงกับข้าราชการผู้ไปศึกษาแทนการประสานงานผ่านหน่วยงาน การออกแบบแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลต่าง ๆ ที่กระชับและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับขั้นตอนการเบิกจ่าย / โอน เงินทุน ซึ่งใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงสูงกว่าระยะเวลาที่กำหนดตามคู่มือการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 40 และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำนั้น จะพบว่า มีขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เป็นทางการ และมีความยืดหยุ่นน้อยกว่า เนื่องจากเป็นกรปฏิบัติด้านการเงินซึ่งมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำกับไว้อย่างเคร่งครัด

4. ด้านผลของดำเนินงาน (Product)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาไม่สอดคล้องกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้ และจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนสิ้นสุดระยะเวลาที่ต้องชดใช้ทุนไม่สอดคล้องกับจำนวนข้าราชการที่ต้องชดใช้ทุนทั้งหมด แต่ในด้านจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาพบว่า มีความสอดคล้องนั้น อาจเป็นผลมาจากปัจจัยต่อไปนี้

4.1 กระบวนการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

จากการศึกษากระบวนการทำงานในด้านดังกล่าวของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ พบว่า เนื้อหาการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นงานด้านอำนวยความสะดวกและเป็นบทบาทในเชิงรับ เช่น การเสนอขออนุมัติ การจัดทำสัญญา การเบิกจ่าย / โอน เงินทุน เป็นต้น โดยมีเนื้อหาเพียงส่วนน้อยที่เกี่ยวข้องหรือจะมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทั้ง 3 ด้านที่ประเมิน เช่น การติดตามผลการศึกษาของข้าราชการที่ไปศึกษา ซึ่งอาจมีส่วนช่วยในการควบคุมดูแลให้ข้าราชการมีความตั้งใจในการศึกษาเล่าเรียนมากขึ้นได้ การจัดทำแผนการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมให้มีจำนวนทุนมากขึ้น หรือมีสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและข้าราชการ ซึ่งอาจมีส่วนช่วยให้จำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาเพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยในด้านการติดตามให้ข้าราชการปฏิบัติราชการชดใช้ทุนไม่ปรากฏว่ามีกระบวนการทำงานในส่วนใดเลยที่จะช่วยในด้านการเพิ่มจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติราชการชดใช้ทุนจนครบกำหนดเวลามากขึ้น มีเพียงงานด้านการติดตามและกำกับดูแลเท่านั้น

4.2 ความแตกต่างในด้านวิชาชีพ

จากจำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 - 2553 รวม 1,139 คน นั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลในด้านสภาพทั่วไปประกอบด้วยจะพบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านการสาธารณสุข (สำนักการแพทย์ และสำนักอนามัย) ซึ่งมีอัตรารวมกันประมาณร้อยละ 75 ในขณะที่กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมาได้แก่ข้าราชการครู มีอัตรา

ร้อยละ 13.35 จึงจะเหลือเป็นข้าราชการในสายงานและหน่วยงานอื่นเพียงประมาณร้อยละ 12 จากจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาทั้งหมด ซึ่งถือได้ว่าจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาทั้งหมดกระจุกตัวอยู่ในสายงานด้านการสาธารณสุข โดยในด้านสายงานด้านการสาธารณสุข การไปศึกษาเพิ่มเติมหลายหลักสูตรถือเป็นขั้นตอนภาคบังคับสำหรับการพัฒนาวิชาชีพ เช่น หลักสูตรแพทย์ประจำบ้าน และแพทย์ประจำบ้านต่อยอด สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิกด้านทันตกรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทันตแพทย์ เป็นต้น นอกจากนี้เป็นการศึกษาเพิ่มเติมในระดับปริญญาโทสำหรับข้าราชการครู ซึ่งตามแผนงานหลักและนโยบายของกรุงเทพมหานครแล้วถือว่ามีความจำเป็น ข้าราชการในสายงานเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต้องไปศึกษาเพิ่มเติมมากกว่าข้าราชการในสายงานอื่นที่การไปศึกษาเพิ่มเติมอาจมีผลเพียงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้กำหนดเป็นการพัฒนาในเชิงวิชาชีพ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการในสายงานอื่น ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมไม่มากนัก และส่งผลกระทบต่อจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาจริงเปรียบเทียบกับจำนวนทุนการศึกษาที่กำหนดไว้

4.3 ปัญหาด้านสภาพการทำงาน

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครจนถึงสิ้นสุดระยะเวลา เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ที่ไม่ได้อยู่ปฏิบัติราชการจนถึงสิ้นสุดระยะเวลาการชดเชยทุนเกือบทั้งหมดเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารรายงานการออกจากงานของบุคลากรด้านสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รวบรวมไว้ในระหว่างปี พ.ศ. 2547 - 2549 พบว่า ปัญหาด้านสภาพการทำงานเป็นสาเหตุสำคัญของการออกจากงานของบุคลากรด้านสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

4.3.1 ด้านค่าตอบแทน เนื่องจากโรงพยาบาลของกรุงเทพมหานครให้ค่าตอบแทนต่ำเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งเงินเดือน ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ค่าตอบแทนการอยู่เวรห้องฉุกเฉิน และเงินสมนาคุณอื่น ๆ

4.3.2 ด้านความก้าวหน้า เนื่องจากสถานภาพทางวิชาการของโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์กรุงเทพมหานครด้อยกว่าโรงเรียนแพทย์อื่น เช่น มหาวิทยาลัยมหิดลและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะมีตำแหน่งทางวิชาการ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า สังกัดกองทัพบกมียศ แต่กรุงเทพมหานครมีเพียงตำแหน่งนายแพทย์เท่านั้น รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งในด้านวิชาการ ที่เป็นเพียงการเลื่อนระดับตำแหน่ง โดยไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ศ. รศ. เป็นต้น

4.3.3 ด้านการบริหารงานของกรุงเทพมหานครในด้านการให้ความธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมความรู้ การเกื้อหนุน ความพร้อมของหน่วยสนับสนุน ปัจจัยที่จะสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาการ เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงาน วิจัยค้นคว้า วัฒนธรรมการบริหารงาน การมอบหมายงานที่อาจไม่สอดคล้องกับคุณวุฒิ เช่น เป็นอาจารย์แพทย์ แต่ต้องปฏิบัติงานเวรห้องฉุกเฉิน ซึ่งเป็นการใช้แพทย์ที่มีความชำนาญมาตรวจโรคทั่วไป เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านสภาพการทำงานดังกล่าว อาจพิจารณาได้ว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานราชการทั่วไป แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งแพทย์มีทางเลือกในการประกอบอาชีพมากกว่าผู้ดำรงตำแหน่งอื่น อัตราการออกจากงานของผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์จึงมีมากกว่าตำแหน่งอื่น นอกจากนี้ จากการที่ในช่วงปี พ.ศ. 2550 - 2553 กรุงเทพมหานครได้ปรับปรุงอัตราค่าตอบแทน สภาพความก้าวหน้า และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่วิชาชีพแพทย์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้จำนวนแพทย์ผู้ปฏิบัติงานครบระยะเวลาที่ใช้ทุนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีจำนวนมากขึ้นกว่าปีก่อนหน้าอย่างเห็นได้ชัด และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กรุงเทพมหานครควรพัฒนาวิธีการในการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการให้มีความหลากหลายมากขึ้น ตามหลักการของการสำรวจความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการการพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ควรดำเนินการเพิ่มเติมในด้านการสื่อสารองค์กร เพื่อให้หน่วยงานมีฐานความคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการมีความสอดคล้องกับฐานความคิดที่กรุงเทพมหานครคาดหวังมากขึ้น รวมทั้งให้ข้าราชการมีความเข้าใจในเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา

1.2 กรุงเทพมหานครควรพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยอาจกระจายอำนาจการพิจารณาส่งข้าราชการไปศึกษาที่เป็นไปตามแผนการดำเนินการที่กำหนดไปสู่หน่วยงานระดับย่อยมากขึ้น นอกจากนี้ควรพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูลด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมและการพัฒนาข้าราชการใน ส่วนอื่น เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่นำไปใช้ในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนงานในระดับอื่น ๆ ในปีถัดไป

1.3 กรุงเทพมหานครควรพิจารณาหาวิธีการบริหารงบประมาณทุนการศึกษาให้มีคล่องตัวมากขึ้น ทั้งต่อผู้รับทุนการศึกษา และผู้ปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากการที่อัตราการให้ทุนการศึกษาไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายจริง ทั้งที่มีงบประมาณในภาพรวมคงเหลือทุกปี

1.4 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครควรพัฒนากระบวนการดำเนินการก่อนอนุมัติให้มีคุณค่าในเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น เช่น การเตรียมความพร้อมให้แก่บุคคลที่จะไปศึกษา การคัดเลือกบุคคลไปศึกษา การพิจารณาหลักสูตรและสถาบันการศึกษา เป็นต้น เพื่อเพิ่มจำนวนข้าราชการที่ได้ไปศึกษาให้สอดคล้องกับจำนวนทุนที่กำหนดไว้มากขึ้น นอกจากนี้ ควรปรับระยะเวลาในการประกาศทุนให้เหมาะสมมากขึ้น เพื่อข้าราชการและหน่วยงานจะได้มีเวลาในการเตรียมความพร้อม และสอดคล้องกับกำหนดเปิดรับสมัครของสถาบันการศึกษา

1.5 กรุงเทพมหานครควรจัดให้มีการวิจัยหรือประเมินเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ รวมทั้งงานด้านการพัฒนาบุคลากรในส่วนอื่น ๆ ในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อจะได้นำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนางานในด้านดังกล่าวอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการประเมินความจำเป็นและความคุ้มค่าในการส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนการให้ทุนการศึกษา

2.2 การประเมินผลโดยใช้ข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการอภิปรายผล นอกเหนือจากการวัดด้วยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

2.3 การตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodology triangulation) เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ควบคู่กับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นต้น และการใช้วิธีการเก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกันจากหลายแหล่งช่วยให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมีความสมบูรณ์มากขึ้นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะข้อมูลในเชิงความคิดเห็น การใช้ข้อมูลจากเอกสารและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการอภิปรายผลการวิจัย

2.4 การวิจัยประเมินผลที่ดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงานเองที่มีข้อดีจากการใช้ข้อมูลการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมได้อย่างต่อเนื่อง ควรใช้การศึกษาจากเอกสารและการจดบันทึกในการช่วยลดอคติของผู้วิจัย

2.5 รูปแบบการประเมินใด ๆ เป็นแนวคิด ทฤษฎี ที่ช่วยให้ผู้วิจัยประเมินผลมีแนวทางในการวางแผนการประเมินได้ชัดเจนขึ้น แต่มีใช้กรอบความคิดที่จำเป็นต้องยึดถืออย่างเคร่งครัดหรือนำไปใช้ได้โดยสำเร็จรูปเสมอไป เนื่องจากอาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพองค์ประกอบสิ่งที่จะประเมินทั้งหมด

2.6 การเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรม หรือลักษณะเฉพาะของประชากรที่ศึกษา เช่น การแจกแบบสอบถามที่มีความยาวมากเกินไป ไม่สามารถทำให้ทราบผลที่แท้จริงได้ และไม่เหมาะกับหน่วยงานที่บุคลากรมีภาระงานในความรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ซึ่งการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลมากและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า นอกจากนี้ ลักษณะของการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นการรบกวนเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่าการสัมภาษณ์หรือการแจกแบบสอบถาม



บรรณานุกรม

- กรุงเทพมหานคร. (2548). *แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2548 - 2551*. (ม.ป.ท.).
- (2540). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานครฉบับที่ 5 พ.ศ. 2540 - 2544*. (กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง).
- (2545). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานครฉบับที่ 6 พ.ศ. 2545 - 2549*. (กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง).
- กองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2552). *การจัดโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร การแบ่งส่วนราชการ การกำหนดกรอบอัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและส่วนราชการกรุงเทพมหานคร และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกรุงเทพมหานคร*. (ม.ป.ท.).
- กอบกุล ปิตรชาติ. (2538). *อัตรากำลังของบุคลากรส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนรัฐบาล*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไกรฤกษ์ วงศ์สุรทินนท์. (2552). *การประเมินโครงการสอนภาษาอาหรับในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการการประเมิน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โกมินทร์ ชินบุตร. (2543). *การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จรียา ดิลกโรจนกุล. (2553, 13 ธันวาคม). *สัมภาษณ์โดย ดิเนะ ภูประดิษฐ์ ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร*.
- เด่นพงษ์ พลละคร. *การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา*. วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ 28, ธันวาคม 2531-มกราคม 2532.
- ถนัด บวรชัย, ร.ต.อ. (2549). *การประเมินหลักสูตรการศึกษาเพื่อต่อต้านการใช้ยาเสพติดในเด็กนักเรียน (Drug Abuse Resistance Education) D.A.R.E. ประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการประเมินชิปปี้ (CIPP Model)*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีรเดช ฉายอรุณ. (2547). *กรอบแนวคิดการประเมินศักยภาพคณะทำงานในองค์กร*. (กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล).
- บุญยง ชื่นสุขวิมล. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และ ประวัติความเป็นมา*. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc>
- บุปผา ศิริรัตมี. *การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)*. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2554, จาก http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=678
- ประชา ตันเส็นีย์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร และสำคัญอย่างไร*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1014.0>

- ประชาสรรค์ แสนภักดี. (2553). เอกสารประกอบการบรรยายหัวข้อการประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น ชั้นปีที่ 3. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.prachasan.com/elearning/CIPP.pdf>
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ. รวมเล่ม. (กรุงเทพมหานคร : การพิมพ์พระนคร).
- เฟดเตอร์แมน, เดวิด. (2541). การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ : ความร่วมมือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และกรณีตัวอย่าง. แปลโดย เบญจมาภรณ์ เสนารัตน์. สืบค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://images.senarat.multiply.multiplycontent.com>
- รัตนะ บัวสนธิ์. (2540). การประเมินผลโครงการ การวิจัยเชิงประเมิน. (กรุงเทพมหานคร : ต้นอ่อน).
- รัตนะ บัวสนธิ์ และเชาว์ อินโย. การประเมินเสริมพลัง. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://www.thai-folksy.net/ELearning/Research/Way/article/Empowerment.pdf>
- รักษศักดิ์ โชติชัยสถิต. (2541). กลยุทธ์พัฒนาข้าราชการภายใต้วิกฤตการณ์ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร. (2553, มีนาคม). งบประมาณรายรับ-รายจ่ายกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ 2550 - 2551. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2553, จาก <http://www.bangkok.go.th/info/เศรษฐกิจ สังคม ประชากร>
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2551). แผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. (กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง).
- (2552). แผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. (ส่วนที่สี่ ที่ กท 0401/1952 ลงวันที่ 6 ตุลาคม 2552). (กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง).
- (2553). แผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. (ส่วนที่สี่ ที่ กท 0401/3763 ลงวันที่ 20 กันยายน 2553). (กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง).
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (บรรณาธิการ). (2544). รวมบทความทางการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

- ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2544). รายงานผล
การปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2543. (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนา
ข้าราชการกรุงเทพมหานคร). หน้า 1 (อัดสำเนา).
- สุปราณี ศรีจัตราภิมุข. (2524). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สุปราณี เวชประสิทธิ์ . (2550). การประเมินโครงการศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนวันอาทิตย์ จังหวัด
สมุทรปราการ. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2554, จาก [http://ac.assumption.ac.th/th/
department/Web-Academic/research/articles/Project%20evaluation.pdf](http://ac.assumption.ac.th/th/department/Web-Academic/research/articles/Project%20evaluation.pdf)
- สุภางค์ จันทวานิช. (2531). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). การประเมินความต้องการจำเป็น. (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย).
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2551). แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552 - 2555
ฉบับผู้บริหาร. (กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง).
- (2552). แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 12 ปี กับการบริหารเมืองแนวใหม่. วารสารยุทธศาสตร์
และประเมินผล, ปีที่ 2 , เมษายน - พฤษภาคม 2552.
- สำราญ มีแจ้ง. (2544). การประเมินโครงการทางการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : นิชนแอทเวอร์ไทท์ซิงกรุ๊ป).
- อัญธิกา ปุณริบูรณ์. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2554,
จาก http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/Conducting_a_Need_Analysis%20.html
- อำนาจ วัตจินดา. McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ.
สืบค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2553, จาก [http://www.gracezone.org/index.php/
management-article/81--in-search-of-excellence-](http://www.gracezone.org/index.php/management-article/81--in-search-of-excellence-)
- Stufflebeam, D.L. (1971). *Educational Evaluation and Decision-Making*. (Itasca, Illinois: F.E.
Peacock).
- (2002). *CIPP Evaluation Mode Checklist*. Retrieved April 2011, from
http://www.wmich.edu/evalctr/archive_checklists/cippchecklist.pdf
- (2003). *Evaluation in Education and Human Services*, 1, Volume 49, Evaluation
Models, III, Pages 279-317.
- (2003). The CIPP model for evaluation. In D. L. Stufflebeam, & T. Kellaghan, (Eds.),
The international handbook of educational evaluation (Chapter 2). Boston: Kluwer
Academic Publishers, Pages 31 - 62.
- (2003). *The CIPP Model for Evaluation Circa 2003*. Retrieved April 2011, from
<http://oregoneval.org/program/CIPP%20Model%20for%20Evaluation.pdf>
- (2007). *CIPP Evaluation Model Checklist*. (Second Edition). Retrieved April 2011,
from http://www.wmich.edu/evalctr/archive_checklists/cippchecklist_mar07.pdf





ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา
- แบบแบบบันทึกข้อมูลด้านเนื้อหาและปริมาณงาน
- แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ
- แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการ

กรณีศึกษาลำดับที่

.....

แบบบันทึกข้อมูลจากกรณีศึกษา

ปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ 25..... เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ

ประเภททุนการศึกษา ใช้งบประมาณ ไม่ใช้งบประมาณ

ประเภทการใช้เวลา ใช้เวลา ไม่ใช้เวลา ใช้เวลาบางส่วน

หน่วยงานต้นสังกัด สำนักการแพทย์ สำนักอนามัย สำนักอื่นๆ สำนักงานเขต

ระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี

..... สูงกว่าปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรี

หลักสูตร/สาขาวิชาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา

ตำแหน่งของผู้ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)

งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ (ต่อปี / ตลอดหลักสูตร) บาท

งบประมาณที่ใช้จริงในแต่ละปี

ปีแรก	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ

รับเรื่องวันที่		เบิก / โอน	
		รับเรื่อง 1	วันที่
เสนอขออนุมัติ	จัดทำสัญญา	รับเรื่อง 2	วันที่
วันที่	วันที่	รับเรื่อง 3	วันที่
ติดตามผล	1 วันที่	2 วันที่	3 วันที่

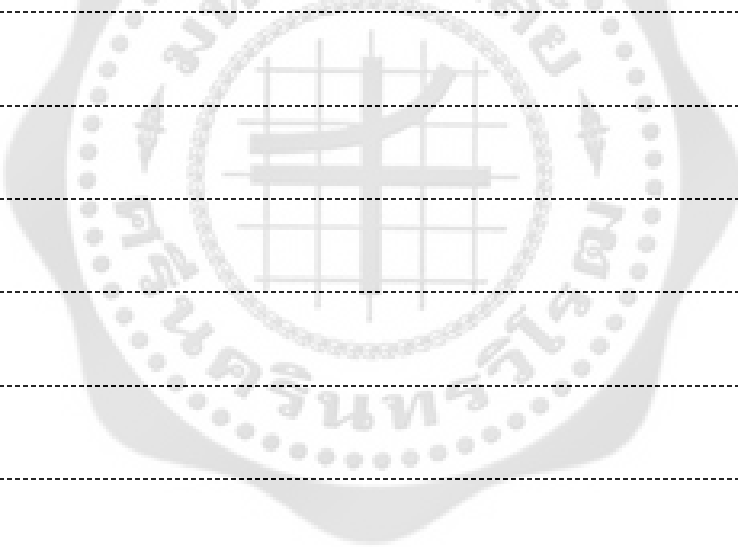
ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process)

ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน	สาเหตุ
.....
.....
.....
.....

ข้อมูลเกี่ยวกับผลของการดำเนินงาน (Product)

การรายงานผล	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 3
	ครั้งที่ 4	ครั้งที่ 5	ครั้งที่ 6
ผลการศึกษา	สำเร็จ	ไม่สำเร็จ	ยังศึกษาอยู่
สถานะ	ทำงาน	ทำงานชดใช้ทุน สิ้นสุดวันที่	ออกจากงาน

ข้อมูลอื่น ๆ / หมายเหตุ



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 การคำนวณอัตราค่าจ้างที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานจากปริมาณงานที่ต้องดำเนินการทั้งหมด

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละปี (ชม.)									
	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553
เจ้าหน้าที่คนที่ 1										
เจ้าหน้าที่คนที่ 2										
เจ้าหน้าที่คนที่ 3										
รวมจำนวนชั่วโมงของ ผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละปี										
รวมจำนวนชั่วโมงของ ผู้ปฏิบัติงานจริงทั้งหมด										
เปรียบเทียบกับเวลาที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงานตามเนื้องานและปริมาณงาน ปี 2544 - 2553 ทั้งหมด										



**แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
ด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ**

วันที่สัมภาษณ์ เวลาประมาณ

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง “การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของนางสาว ดิณะ ภูประดิษฐ์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์ เพื่อผู้ศึกษาจะได้นำข้อมูลไปใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าวต่อไป

การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์โดยการถามและตอบปากเปล่า โดยการใช้การจดบันทึกในขณะที่สัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล คุณวุฒิ

ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยสังเขป

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของงาน (Input)

2.1 ในการกำหนดงบประมาณด้านทุนการศึกษาในแต่ละปี มีกระบวนการพิจารณาอย่างไร

2.2 จากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมา ท่านเคยพบกรณีที่มีปัญหาทางด้านงบประมาณศึกษาบ้างหรือไม่ กรณีดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร และท่านมีขั้นตอนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

2.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่ออัตราทุนการศึกษาและรูปแบบการให้ทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

2.4 ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของปริมาณงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

2.5 ท่านเคยพบกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาทางด้านระยะเวลาในการดำเนินงานหรือไม่ และท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

2.6 ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ และจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมา ท่านเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามมากน้อยอย่างไร และมีข้อจำกัดใดบ้างหรือไม่ อย่างไร

2.7 ในช่วงเวลาที่ท่านปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ สภาพการณ์ด้านอัตรากำลังภายในฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศมีลักษณะอย่างไร (มีอัตราว่าง/มีการจ้างลูกจ้างเพิ่มเติม/มีการขาดงานของเจ้าหน้าที่)

2.8 ในช่วงเวลาที่ท่านปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศภายในฝ่ายอย่างไร

2.9 ท่านมีแนวทางในการบริหารระยะเวลาในการดำเนินงานให้สัมพันธ์กับเนื้อหาและปริมาณงานของท่านอย่างไร

2.10 ในทรรศนะของท่านเห็นว่า งานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนหรือไม่ หรือเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ และท่านเห็นว่าม้งงานในส่วนใดบ้างที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษ

2.11 ท่านได้นำประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาใช้ในการแก้ปัญหาและจัดการความยุ่งยากในการดำเนินงานพบการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศบ้างหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process)

3.1 โปรดอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศในความรับผิดชอบของท่าน

3.2 ท่านเคยประสบปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงานและข้าราชการ การพิจารณา
คัดเลือกข้าราชการเป็นผู้รับทุน และ/หรือ ลาศึกษา การดำเนินการขออนุมัติ การจัดทำสัญญา
การเบิกจ่ายเงินทุน การติดตามผลการศึกษาและการติดตามการปฏิบัติงานชดใช้ทุน กรณีใดบ้าง
และท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

3.3 ท่านมีความเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ ที่พบในข้อ 3.2 ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากปัจจัยใด
(เช่น วิธีการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง)

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

ส่วนที่ 4 : สิ่งอื่นๆ ที่ผู้สัมภาษณ์สังเกตได้เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์
(บันทึกภายหลังจบการสัมภาษณ์)

แบบสอบถามความคิดเห็น
ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติทุนการศึกษา และ/หรือ ให้ใช้เวลาราชการ ในการศึกษา
เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน
ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง “การประเมินการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศให้แก่ข้าราชการของกรุงเทพมหานคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของนางสาวดีนะ ภูประดิษฐ์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความเห็น เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าวต่อไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ... ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ปีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา 2544 - 2547 2548 - 2551 2552 - 2553

ประเภททุนการศึกษา ใช้งบประมาณ ไม่ใช้งบประมาณ

ประเภทการใช้เวลา ใช้เวลา ไม่ใช้เวลา ใช้เวลาบางส่วน

ระดับการศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี
..... สูงกว่าปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรี

หน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานแพทย์ สำนักอนามัย สำนักอื่นๆ สำนักงานเขต

ตำแหน่งขณะที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ
..... ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยกับข้อความเป็นอย่างดี

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยกับข้อความ

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่แน่ใจกับข้อความ

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วยกับข้อความ

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วยกับข้อความเป็นอย่างดี

ลำดับ	ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง/ ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1	การดำเนินการขออนุมัติ หลักสูตรและสาขาวิชาของทุนการศึกษาที่กำหนด สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับงานที่ข้าราชการปฏิบัติ						
2	หลักสูตรและสาขาวิชาของทุนการศึกษาที่กำหนดเป็น ความต้องการของหน่วยงาน						
3	ข้าราชการสามารถสอบถามหรือเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับ ทุนการศึกษาได้โดยสะดวกและทั่วถึง						
4	ข้าราชการได้รับคำอธิบายเกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอน ในการดำเนินการขออนุมัติที่ชัดเจน						
5	ขั้นตอนในการดำเนินการขออนุมัติมีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน						
6	การติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปโดยคล่องตัว และรวดเร็ว						
7	แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการช่วยให้ การดำเนินการขออนุมัติมีความคล่องตัวมากขึ้น						
8	เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ สำหรับดำเนินการขออนุมัติ						
9	เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในด้านหลักสูตรและสาขาวิชาที่ ข้าราชการขอไปศึกษา						

ลำดับ	ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง/ ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
10	การดำเนินการขออนุมัติ (ต่อ) การให้บริการของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความเหมาะสม						
11	ระยะเวลาในการดำเนินการขออนุมัติมีความเหมาะสม						
12	การจัดทำสัญญา ขั้นตอนในการจัดทำสัญญามีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน						
13	การติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปโดยคล่องตัว และรวดเร็ว						
14	แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการช่วยทำให้ การจัดทำสัญญามีความคล่องตัวมากขึ้น						
15	ระยะเวลาในการจัดทำสัญญามีความเหมาะสม						
16	สถานที่ในการจัดทำสัญญามีความเหมาะสม						
17	ข้าราชการได้รับคำอธิบายในการจัดเตรียมเอกสาร อย่างชัดเจนและถูกต้อง						
20	การติดตามผลการศึกษาและการติดตาม การปฏิบัติงานชุดใช้ทุน ข้าราชการได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติตัว ในช่วงที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา						
21	ข้าราชการได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานชุดใช้ทุน						
22	เจ้าหน้าที่ดำเนินการติดตามผลการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ						
23	ขั้นตอนในการรายงานผลการศึกษามีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน						

ลำดับ	ความเหมาะสมของกระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง/ ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
24	การติดตามผลการศึกษาและการติดตาม การปฏิบัติงานชุดใช้ทุน (ต่อ) ช่องทางในการรายงานผลการศึกษามีความเหมาะสม						
25	ข้าราชการสามารถสอบถามข้อมูลด้านภาระผูกพันหรือ ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานชุดใช้ทุนได้ โดยสะดวกรวดเร็ว						
26	การเบิกจ่าย/โอน เงินทุน การเบิกจ่าย/โอน เงินทุน มีขั้นตอนที่สะดวก ไม่ยุ่งยาก						
27	ระยะเวลาในการเบิกจ่าย / โอน เงินทุนมีความเหมาะสม						
28	ข้าราชการได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การเบิกจ่าย / โอน เงินทุน						
29	เจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการเร่งรัดติดตามให้ข้าราชการ ดำเนินการเบิกจ่าย/โอน เงินทุน						
30	ข้าราชการได้รับเงินทุนภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว						

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

โปรดส่งแบบสอบถามคืนแก่ผู้วิจัย ทางช่องทางใดช่องทางหนึ่งต่อไปนี้ :
 nhonnhon@hotmail.com / โทรสาร 0 25877557 / โทรศัพท์ 081494 6522 /
 ไปรษณีย์ 396/9 ถนนชลนิเวศน์ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ด้านการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ

- 1.นางสุจรรยา ไชยสิทธิ์ ผู้อำนวยการส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
2. นางจริยา ดิลกโรจนกุล หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมความรู้ในประเทศ
ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ด้านการวางระบบงานและอัตรากำลัง

3. นางสาวณัฏฐา โสมสิน นักรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก. กรุงเทพมหานคร
4. นางสาวนภารัตน์ วุฒิววัฒน์ หัวหน้างานพัฒนาระบบงาน กองบริหารงานบุคคล
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ด้านการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงาน

- 5.นางสาวรัตนภรณ์ พงสะมั่ง นักรัพยากรบุคคลชำนาญการ
ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลสัมฤทธิ์
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
6. นางพรพรรณษา พันธุ์พิทยุตม์ นักรัพยากรบุคคลชำนาญการ
ฝ่ายแผนงาน
ส่วนแผนงานและส่งเสริมความรู้
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ด้านการใช้ภาษา

7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวดี ภูประดิษฐ์ ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	ดีนะ ภูประดิษฐ์
วันเดือนปีเกิด	27 สิงหาคม 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	396/3 ถนนชลนิเวศน์ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร 173 ถนนดินสอ แขวงเสาชิงช้า เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	อนุบาล จาก อนุบาลศิริกานต์
พ.ศ. 2533	ประถมศึกษา จาก โรงเรียนพญาไท
พ.ศ. 2536	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 5 จาก โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
พ.ศ. 2542	รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2546	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2554	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วิทยาการการประเมิน) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ